ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Propuesta de Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales-Ecuador, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Psc. Soto Carrera, María Cecilia (ORCID: 0000-0003-2012-832X)

ASESOR:

Dr. Luis Rolando Alarcón LIontop (ORCID: 0000-0001-9912-1299)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

PIURA - PERÚ

2019

Dedicatoria

A Dios, mi familia y a mi mejor amiga Karen Placencia por todo el apoyo, paciencia y el cariño incondicional. Por todos los momentos vividos y el esfuerzos que pasamos juntas para poder lograr esta meta para poder decir LO HICIMOS.

Agradecimiento

Al tutor de mi tesis Dr. Luis Alarcón Llontop, por brindar los conocimientos requeridos. Por la colaboración de Mario Fernández la paciencia, el apoyo y asesoramiento en mi trabajo de investigación.

Página del jurado

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 15:30PM, del día 05 DE ABRIL DE 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN DE PASCUALES 1 -ECUADOR, 2018." presentada/o por el /la bachiller **SOTO CARRERA, MARÍA CECILIA**.

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: Aprobar por unanimidad (excelencia)

En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como apta para recibir el grado académico de **MAESTRO (a) EN GESTIÓN PÚBLICA.**

Piura, 05 de Abril de 2019

MG. TORRES MIREZ KARL FRIEDERICK
PRESIDENTE

MG. CASUSOL MORENO FERNANDO ELÍAS MANUEL
SECRETARIO

DR. ALARCON LLLONTOP LUIS ROLANDO
VOCAL

Declaratoria de autenticidad

Declaración de autenticidad

Yo, María Cecilia Soto Carrera, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, con CI. 0926405770, con la tesis titulada **"Propuesta de implementación del modelo Balance scorecard en la gestión administrativa de la Dirección Distrital Pascuales 1 – Ecuador, 2018".**

Declaro bajo juramento que:

1) La tesis es de mi autoría
2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por tanto la tesis no ha sido plagada ni total ni parcialmente.
3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a sus autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros) asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo

Guayaquil, agosto de 2018

María Cecilia Soto Carrera
CI.: 0926405770

V

Índice general

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta de implementación del Modelo Balanced Scorecard para la evaluación y mejora de la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales – Ecuador, 2018. Para la investigación se utilizó un enfoque mixto cuantitativo – Cualitativo basado en un paradigma sociocrítico. El nivel de estudio es descriptivo y no experimental el cual nos ha permitido tomar una muestra de 83 participantes. La variable Balance Scorecard se dimensionó desde la responsabilidad social, ciudadanía y urbanismo, procesos internos y aprendizaje y crecimiento en 4 indicadores en total. La variable gestión administrativa se dimensionó en planificación, organización, dirección y control con 8 indicadores. El trabajo de recolección de datos cuantitativo, consistió en la aplicación de una encuesta destinada a la medición objetiva de las variables basada en la percepción de los encuestados referente a las dimensiones del Balanced scoredcard y para lo cualitativo la aplicación de un focus group realizado a través de los instrumentos contemplados en los anexos de este trabajo. El procesamiento se lo realiza a través de la estadística descriptiva e interpretativa. Los resultados muestran que la percepción de los colaboradores y funcionarios en su mayoría no consideran óptimos, categorizando como bueno los diferentes aspectos de la gestión administrativa. Se puede observar también que algunos encuestados consideran regular la gestión de los diferentes aspectos. Finalmente se propone la implementación del modelo Balanced Scorecard para el mejoramiento de los diferentes procesos de la gestión administrativa de la Dirección distrital de educación.

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, gestión administrativa, objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The purpose of the present investigation is to design a proposal for implementation of the Balanced Scorecard Model for the evaluation and improvement of the administrative management of the District Directorate of Education, Pascuales - Ecuador, 2018. For the investigation, was used a mixed Qualitative - Quantitative approach based on a sociocritical paradigm. The level of study is descriptive and non-experimental which has allowed to take a sample of 83 participants.
The Balance Scorecard variable was dimensioned from the social responsibility, citizenship, urbanism, internal processes and learning and growth in 4 indicators in total. The administrative management variable was dimensioned in planning, organization, direction and control with 8 indicators.
The task of quantitative data collection, consisted in the application of a survey aimed to the objective measurement of the variables based on the perception of the respondents regarding the dimensions of the Balanced scoredcard and for the qualitative the implementation of a focus group conducted through the instruments referred to in the annexes of this work. The processing is done through descriptive and interpretative statistics.
The results show that the perception of the collaborators and officials in their majority do not consider optimal, categorizing as good the different aspects of the administrative management. Also, it can be observed that some respondents consider to regulate the management of the different aspects. Finally, I propose the implementation of the Balanced Scorecard model for the improvement of the different processes of the administrative management of the District Directorate of Education.

KEYWORDS: Balance Scorecard, administrative management, strategic objectives.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Martorelli, (2013) define que: “El Cuadro de Mando Integral Balanced ScoreCard – (BSC), es reconocido como tablero de control de mando con la finalidad de ayudar a las organizaciones actuales para el área administrativa donde se cumpla los objetivos estratégicos planteados, de una empresa” (pág. 133). Es decir que el BSC, es una poderosa herramienta que apoya a la empresa, nace de un trabajo mancomunado entre los profesores Kaplan y Norton en 1992.

En la actualidad la internacionalización de los países, tanto en lo económico, político, cultural y social se ha transfomado imperiosamente renovando a la sociedad en la educación y preparación en el emprendimiento para que lograr nuevos procesos y desarrollos que lleguen al éxito. (Agresti, 2017)**.**

Debido a la falta de alineación y de recursos puede significar, en algunos casos de las empresas, la opción de no quedarse en el mercado, para esto la aplicación del BSC es perfecta en muchas organizaciones latinoamericanas. El beneficio del BSC permite que se alinee y evalue las decisiones, equiparando su colisión y su relación con la táctica de la empresa.

En países desarrollados, se acrecientan los procesos empresariales es constante en la mjora integrada que representa un cambio en los negocios, y, por cierto, orientaban su produción para conquistar nuevos mercados esto significa que introducen nuevas herramientas en su organizaación que tiene como objetivo aumentar la rentabilidad (Mujica Olivero, 2016).

Con estos antecedentes, es imprescindible mencionar que el BSC se desempeña para el movimiento positivo de las organizaciones. Según los criterios de algunas empresas de latinoamerica, los jefes determinan que es un modelo eficiente que se trabaja en conjunto de los empleadores para el logro del cumplimiento de las metas de las empresas (Montoya, 2011).

De la misma manera en Perú, varias empresas implementaron el BSC de ha tenido resultados satisfactorios que permitieron optimizar su rentabilidad, como la

empresa Nestlé, ya que proporciona un mecanismo viable para poder transmitir la visión, misión y estrategia, utilizando recursos necesarios para difundir en la empresa los factores que implican llegar al existo organizacional. (Molina, 2016)

La visión administrativa ha sido fuertemente modificada, aunque estos cambios no reducen acortan el mérito y el premio. Sin embargo, se considera que en este momento existen vicisitudes institucionales en la Dirección Distrital en términos de:

- La mentalidad y los prejuicios de líderes y funcionarios.
- Falta de conocimiento sólido sobre cuestiones administrativas.
- La insuficiente experiencia institucional y empresarial.

Todos estos factores no permiten la evolución adecuada para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos, el cumplimiento de objetivos y metas deseadas.

Por lo tanto, La Dirección Distrital de Educación de Pascuales 1-Ecuador, se ve afectada por no contar con un modelo de evaluación y seguimiento de gestión, esto se genera por la presencia de varias causas tales como: El incumplimiento de tareas laborales (origina el desconocimiento de diferentes técnicas de control), deficiencia de comunicación interna (desconocimiento de información de distintas áreas), falta de seguimiento a los empleados (incumplimiento en la realización de las tareas designadas).

1.2 Trabajos previos

Existen varios estudios que refuerzan la propuesta del trabajo de investigación donde el Bsc es el principal protagonista cuando se pretende mejorar la gestión administrativa de las instituciones.

Mujica Olivero, (2016) investigó sobre la rentabilidad de la empresa de transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L El Agustino, 2016. El objetivo fue determinar cómo la implementación del Balanced ScoreCard aumentará la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016. Las variables de la investigación fueron Balance Scorecard sus dimensiones fueron finanza, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con 4 indicadores.

La variable rentabilidad sus dimensiones fueron margen bruto y margen neto con 2 indicadores en total. Es de tipo cuantitativo y cuasi experimental. El método de investigación que se aplicó fue explicativo con el propósito de aumentar la rentabilidad de la empresa. Para esta investigación el principal problema fue la falta de liquidez, retrasos de pago y procedimientos pesados para los cobros. Los resultados; El BSC mejoró la rentabilidad en la empresa de transporte; se ha demostrado que, al comparar los 2 estados de ganancias y pérdidas obtenidas, el beneficio en el segundo semestre después de la aplicación de la tarjeta de puntuación del balance se incrementó. Por lo tanto, como recomendaciones el BSC como herramienta de mejora de la rentabilidad al ejecutarlo se logrará un incremento significativa, ya que se estrablecen nuevas rutas de servicio, para generar mayores ingresos, incentivando el esfuerzo desarrollado por los trabajadores.

Freire Chamba, (2016) realizó su investigación en la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES ejecutando el BSC. Las variables de investigación son el modelo de gestión BSC dimensionada en perspectiva financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento. El investigador propone el diseño de un sistema de gestión basado en la metodología del BSC aplicado a las instituciones públicas con base al Plan Nacional del Buen Vivir. La metodología que aplicó siendo de tipo descriptivo, bibliográfico, documental, y explicativo, los métodos aplicados fueron: inductivo, deductivo, analítico, y sintético, las técnicas de análisis de datos fueron: observación directa y la documentación; la población que escogió fue 322 personas del área de talento humano, por consiguiente se presentó una muestra de 76 servidores públicos, las encuestas fueron dirigidas a los usuarios que acuden a la organización del distrito Mies. Este Estudio obtuvo los resultados siguientes en cuanto a la evaluación de desempeño de los procesos publico es la base fundamental del gerente al tomar las decisiones, los indicadores de rendimiento al proporcionar información sobre áreas clave en acciones de entidades públicas como eficiencia, calidad y economía recursos contribuyen a lograr una mejora en la gestión y en una más grande transparencia en acciones públicas; Para finalizar se encontraron las siguientes conclusiones: la preparación del mapa estratégico y la construcción del CMI que busca la eficiencia organizacional basada en el clima organizacional y estructura; sigue las pautas de la filosofía institucional; en cuanto al

uso de la herramienta dentro de la institución, aún no es practicada debido al poco conocimiento de su aplicabilidad y especialmente teniendo en cuenta las deliberaciones del órgano regulador SENPLADES; el clima organizacional en los aspectos más relevantes, tales como: la estructura organizativa es bien definida, el liderazgo no es muy participativo, comunicación organizacional es deficiente, todo esto promueve deficiencia en el desempeño del trabajo institucional.

Guerra Loor y Mendoza Quije, (2017) investigan el Diseño de Modelo BSC en el Área Comercial de la Empresa la Casa del Cable. El objetivo fue diseñar el Modelo del Balanced ScoreCard para el departamento comercial de la empresa “La Casa del Cable”. A los efectos del análisis, se realizó un diagnóstico preliminar del departamento basado en herramientas de calidad, conocimiento del estado actual del departamento y determinación del enfoque que le darían un plan estratégico. La técnica usada fue observada en el sitio con el Ceo (Director Ejecutivo) de dos organizaciones, las encuestas fueron dirigidas a todos empleados de la organización y de valor para tener un plan estratégico más objetivo. La investigación fue de tipo cuantitativo, campo, correlacional, descriptiva, explicativa y no experimental. La entrevista fue dirigida a los gerentes, y la encuesta fue realizada al departamento comercial, además la investigación analizó tres aspectos que fueron: aspecto teórico, aspecto práctico, y aspecto metodológico, a la suma del proceso investigativo se midieron 3 indicadores los que fueron: medición, materiales y medio ambiente. Para obtener efectos basados en la eficacia se obtuvieron los resultados siguientes: 1) En la empresa "La Casa del Cable" fue posible saber que a pesar de tratar con un estructura organizativa simple, ellos tienen un sistema para medir objetivos que permite conocer el nivel de conformidad de sus colaboradores, incentivos adicionales para realización de los objetivos, adicional que el sistema de gestión permitió la obtención de una estructura de procesos y organización en su empresa; 2) En la empresa "La Casa del Cable" no existe un sistema de medición mediante el cumplimiento de los objetivos, sólo a través del sistema informático interno y el nivel de ventas; y 3) Además, se considera que la falta de compromiso del personal es la principal causa de la disminución de las ventas, y que el cambio de actitud y aptitud de los empleados mejorarían la organización. Para finalizar el estudio concluye de la siguiente manera: Al aplicar la metodología de Ishikawa pudieron conocer las causas que provocan los problemas dentro del área comercial

de la empresa “La Casa del Cable”, lo que sucede por la ausencia de: Falta de motivación del equipo comercial. Falta de entrenamiento en estrategias de ventas. Los procesos de negociación y ventas no están totalmente establecidos. Falta de continuidad en los planes estratégicos de ventas.

Hoyos, (2013) en su tesis denominada Desarrollo de la planeación estratégica a través del Balanced ScoreCard en sales UP S.A., el método utilizado fue el estudio descriptivo con enfoque cuantitativo. Definió al BSC como un sistema que brinda una metodología práctica y estruturada para destinar acertadamente los procesos operativos hacia un objetivo global definido en la visión medidos a través de indicadores estratégicos. El desarrollo de la investigación obtuvo las siguientes conclusiones enfocadas a la alineación de los factores que comprenden el proceso con los objetivos de la organización, para direccionar las actividades de los empleados hacia el logro de la visión de la misma. El sistema de medición y control desarrollado posibilita una constante y relacionada específicamente con la estrategia organizacional. El proceso de planeamiento estratégico de tal forma se une al proceso de ejecución y se convierte en unejercicio constante que forma parte firme del proceso operativo diario de la organización. Las políticas de la empresa da como desempeño un 70% de las pruebas. Para aumentar la curva de aprendizaje se estima un logro de 80% y a futuro un 90%.

Vallejo, (2012) realizó su investigación sobre la falta de metodología de control y evaluación de los procesos de la gerencia comercial TAME, visionando en esta una propuesta para la implantación de la metodología del BSC. La variable 1 se dimensionó en financiero, clientes, proesos internos y aprendizaje y crecimiento dimensionada en 4 indicadores establecidos, así mismo la variable 2 se dimensionó en tres con seis indicadores. Su objetivo general fue buscar a través de la aplicación del BSC que se cumplan los objetivos planteados en la empresa, cimentando la optimización de los recursos alcanzados mediante la ejecución de estrategias que permitan orientar la efectividad de la organización y progreso continuo. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, se obtuvo una muestra de 384, se utilizó técnicas para la recolectar los datos como la observación, las entrevistas, encuestas, con la ayuda de documentos de la empresa que facilitó el estudio. Se obtuiveron las conclusiones como relevantes fueron: 1) la implementación del CMI brinda a la organización, flexibilidad y el alcance de los recursos a través de la

orientación estratégica; 2) el no contar con una herramienta que ayude a los planificadores a tomar decisiones adecuadas sobre las estrategias no ha permitido que se logren los procesos eficientemente, en cuanto a los proyectos no se cumplen y por ende no se alcance los planes; 3) las cualidades del CMI permite la formulación de objetivos cuantitaivos, cualitativos, específicos y realistas; 4) el CMI al tener como parámetro de estudio las relaciones causa-efecto, articula la estrategia de la organización y permite que todas las áreas se involucren. Las recomendaciones que establece el autor menciona que es necesario el monitoreo continuo de los escenarios de la empresa, de esta manera las estrategias institucionales logren alcanzar un realidad beneficiosa en cuanto al logro de los objetivos internos a través del CMI, así mismo, ejecutar un plan de capacitación que ayude a maximizar los niveles de conocimiento sobre la metodología del BSC involucrando a toda la organización.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Enfoques teóricos

1.3.1.1 Balanced ScoreCard

En 1992 Kaplan y Norton, de la Universidad de Harvard, siendo los pioneros transformaron la administración de empresas, introduciendo un concepto bastante eficaz para alinear la empresa hacia la realización de estrategias de negocios, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de medidas sobre intangibles como requisitos esenciales para alcanzar objetivos financieros (Avendaño, 2012).

Así mismo, se cree que esto permitirá controlar el rendimiento actual, utilizando cuatro perspectivas funtamentales de acción dentro dentro de la organización, así mismo evidenciar el rendimiento futuro de los objetivos del mismo.

En ese sentido, se establece que los cambios ocurrieron dentro del área de transacción las organizaciones han exigido una mejora significativa y sostenible de las consecuencias operacionales y financieros de las instituciones que tienen condujo a una indagación y atención progresiva de tecnologías nuevas y más eficientes y práctica líder para la planificación y medición de las operaciones.

Apaza, 2007 meciona que “El Balanced Scorecard (BSC) o Integrated Scorecard (CMI), es un método que puede incoorporar los aspectos de la gestión estratégica y evaluación del desempeño de la institución” (pág. 18).En este sentido, se establece que el Balanced Scorecard traduce la visión y estrategia, al método que justifica el monitoreo de los objetivos establecidos (Otiniano Meza, 2017).

Un aspecto más importante de BSC radica en la conexión entre las diferentes perspectivas que hacen posible definir una estrategia para educación y crecimiento para las líneas de acción desde la perspectiva interna de los procesos. Del mismo modo, afectan los objetivos internos logrados, la perspectiva interna de los clientes y significa que los resultados de perspectivas financieras también.

En resumen, BSC también denota un método de medición que ayuda a las los entes educativos dirigir mejor la creación de valor a largo plazo. Busca impulsar a la creación de valor no financiero, como relaciones estratégicas con distribuidores, procesos internos críticos, recursos humanos y sistemas de información, entre otras cosas.

1.3.1.2 El enfoque de Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral

Según la opinión de estos autores, la contabilidad financiera no considera la inclusión y valoración de activos intangibles, autogenerados, como el procesamiento de un nuevo producto; la habilidad de proceso; competencia, motivación y flexibilidad de los empleados. Bases de datos y sistemas, porque no se les pueden asignar valores financiera confiable, pero estos son los activos críticos y la capacidad de lograr éxito en el entorno competitivo (Malgioglio, 2012).

Específicamente, en los Estados Unidos, fue entregado desde el año 2003, el conocido premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, cuyo objetivo principal fue ayudar a las empresas estadounidenses para optimizar su competitividad en el mercado de la globalización, identificando el papel de las organizaciones modelo, el reconocimiento y divulgación de sus mejores prácticas en el país (Vidal, 2017).

Harvard Business Review 1992, que definió BSC como una herramienta para “medir lo que motiva el rendimiento". Aunque arriba se implementaron conceptos similares en Francia en los 60, cuando se ejecutó desde la terminación, lo que se

conoce como Tableaux du bord, pero sin gran éxito no se refiere a lo indicado o hecho una visión para la empresa como un todo (Ruiz, 2017).

1.3.1.3 Ventajas del Balanced Scorecard

Muchos autores hacen referencia a los múltiples beneficios de la apliación de modelo. Este modelo de gestión aporta en la traducción de los objetivos estratégicos de la empresa, como un ventaja para poder medir los indicadores arraigados al plan de acción que permitirán el alineamiento de los miembros de la organización. (Fernández, 2007, p.32)

Cuando al referirse a los objetivos, una de sus ventajas según Kaplan y Norton (2007), afirman que el BSC facilita la comunicación de los objetivos corporativos y las unidades de negocios y colaboradores que ejercerán el trabajo. (p.11).

Al mencionar una de las ventajas mas importantes Yetano (2005), contribuye aseverando que la incorporación del CMI es pluridimensional, por lo que no solo proveen la mejora de las instituciones locales sino que dirige la corporación hacia la gestión estratégica, renueva el aprendizaje continuo y la creación de programas benchmarking. (p. 45)

Por último pero no menos importante Martinez y Heredia (2003) añaden que el BSC también vincula la realacion causa y efecto a las medidas de visión y estrategias. Incluso el sistema de gestión estratégica requiere el uso del BSD para consolidar los objetivos, recompensas, distribución de recursos, planificación y presupuestos, aprendizaje y retroalimentación estratégicas. (p.3).

1.3.1.4 Elementos del BSC

El BSC presenta los siguientes elementos que ayudan a una comprensión efectiva de su utilización lo cuales son: misión, visión, mapa estratégico, objetivos, perspectivas, e indicadores.

1.3.1.4.1 Misión y visión

Es necesario conceptualizar estos elementos para que la estrategia de la organización sea firme. Según Thompson (2006), la visión es el despliegue que exterioriza dónde se dirige la empresa tomando en cuenta los mercados, las expectativas de los usuarios, la tecnología que sea requerida, etc.

1.3.1.4.2 Estratégico

Es esencial tener en cuenta el mapa estratégico, el cual consta de un conjuto de objetivos estratégicos que se relacionan con la causa y el efecto, socorriendo a establecer conexión entre los objetivos esttratégicos y la estrateggia de la organización. (Fernández, 2001).

El procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

- Definir la visión y misión de manera global
- Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos.
- Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (perspectiva del cliente)
- Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
- Los activos intangibles como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).
- El mapa estratégico enfoca donde vamos a trabajar y donde lograremos las metas.

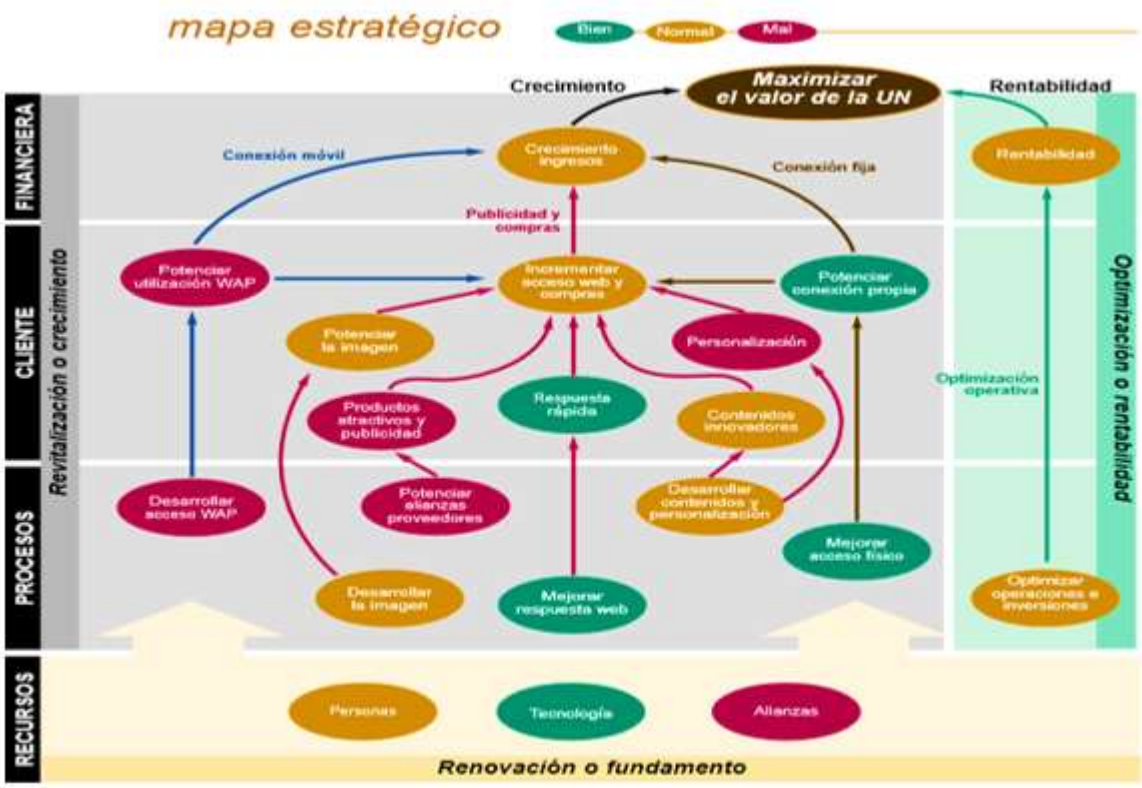

Figura 1. Ejemplo de Mapa Estratégico

Fuente: Adaptado del artículo El Balanced: ayudando a implantar la estrategia.

1.3.1.4.3 Objetivo

Es un resultado esperado después de la planifiación y un proceso de determinación de acciones de plazos, considerando el inicio como visión.

1.3.1.4.4 Indicadores y sus Metas

La medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos es fundamental por lo que Kaplan y Norton (2009) plantean que, en la metodología del CMI se deben considerar los siguientes:

Indicadores de actuación o guía. Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.

Indicadores de resultados. Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos

Los indicadores; las perspectivas de funcionarios y usuarios son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación.

1.3.2 Dimensiones o perspectivas del Blanced Scorecard

El BSC también llamado cuadro de mando integral a través de las perspectivas analiza y evalúa la gestión institucional y como lo afirman Kaplan y Norton (2009), las perpectivas planteadas en el BSC permitirán el equilirbrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre el conjunto de resultados obtenidos y acciones y las medidas objetivas y subjetivas. (p.46).

1.3.2.1 Responsabilidad Social

Se refiere a las expectativas directas de la comunidad o sociedad. Es la que busca establecer un equilibrio entre los objetivos de la empresa con el bien común, es decir, cumplir con las normas y obligaciones que garanticen la correcta convivecia entre la organización y la ciudadanía.

1.3.2.2 Ciudadanía y urbanismo

Intuye las metas, las estrategias, los inductores y los indicadores que tienen que ver con la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes externos. En el presente estudio se considerará a esta como la sociedad o parte de esta. En términos globales, un cliente es el individuo que utiliza los servicios entregados por una organización o establemiento publico. Un cliente externo es toda persona que no pertenece a la organización y se beneficia del servicio o producto entregado por la organización.

1.3.2.3 Procesos Internos

Las medidas de los procesos internos se preocupan en los procesos que tienen que ver con el cliente interno y que tendrían mayor impacto en la satisfacción del usuario y aún mas importante en la consecución de los objetivos de la organización.

Además de este aspecto, la perspectiva revela las diferencia fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes; el enfoque del CMI

acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos y del usuario (Kaplan y Norton, 2009).

1.3.2.4 Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva es fundamental para potencializar el desempeño de los trabajadores en las empresa, tanto a nivel personal como organizacional. Busca fortalecer las capacidades y habilidades individuales para lograr procesos de gestión. Esta cuarta perpectiva esta dentro los requerimientos vitales para fortalecer el compromiso de los trabajadores.(Villajuana, 2010)

1.3.3 Teoría racionalista de la administración

El racionalismo organizacional se extiende, desarrolla y profundiza las ideas de los clásicos de la administración, incorporando los aportes de las relaciones humanas. Pone su acento en la cuestión tecnológica de programación de decisiones, formalización de actividades y control de las conductas de los miembros de la organización, pero deja de lado los aspectos informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto. (Agûero, 2007).

1.3.3.1 Teoría de la dependencia de recursos

Esta teoría centra su análisis en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones. Tiene vinculaciones con el enfoque de economía política de las organizaciones y con el enfoque de intercambio-dependencia. Las organizaciones tienen un contexto político interno dentro del cual se toman decisiones estratégicas seleccionando alternativas en forma activa, tratando de manipular de alguna manera el ambiente para obtener ventajas en términos de dependencia de recursos.

Para Agüero; toda organización depende del contexto para obtener los recursos que necesita: humanos, tecnológicos, materiales, financieros y otros, que son proveídos por otras organizaciones que a su vez obtiene sus recursos de otras organizaciones y así sucesivamente, generándose una cadenada dependencia de recursos interorganizacional. (Agüero, 2007).

1.3.3.2 La Institución pública

Es importante definir a la institución pública y su rol en la sociedad. Luego de varios análisis bibliográficos, a continuación se menciona las principales diferencias y sus implicaciones según Pedraja y Rodrigues (2004):

> Un trabajo clásico que revela un conjunto de diferencias entre las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones lucrativas, compara las características de las organizaciones públicas y privadas y encuentra las diferencias significativas en relación con los factores ambientales, la relación ambiente / organización y las estructuras internas y los procesos. (p.65)

1.3.3.3 La nueva gestión pública

Las diferencias entre la gestión privada y pública cada dia han venido disminuyendo por lo que Leeuw (1996) contribuye en la enfatización de modelos económicos eficaces y eficientes para la organizaciones gubernamentales, para poder alcanzar la calidad total en las prestaciones (p.92).

El actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar en incurrir en costes. (Dunleavy y Hood, 1994).

1.3.3.4 Áreas funcionales de la empresa pública

Las instituciones públicas se encuentran subdivididas en áreas según sus funciones específicas y sus estrategias y actividades apuntan hacia el gran objetivo institucional. Las áreas están bajo el mando de la dirección general y tiene la responsabilidad de supervisar, controlar y medir a cada uno de los departamentos.

La función administrativa y la función financiera, son las áreas principales de las instituciones públicas y es donde enfatiza la investigación.

1.3.3.4.1 La función administrativa

Para Fayol (1996), ''la administración consiste en gobernar, regir y aplicar diferentes decisiones en base a la planeación, organización y desarrollo (integración de Personal), dirección y control''.

1.3.3.4.2 La función financiera

Garantiza la consecución eficiente y sostenible de recursos procurando darle un uso óptimo mediante los fondos administrativos.

1.3.4 Elementos de la Institución Pública

1.3.4.1 Identidad institucional

Antes de comenzar un negocio, siempre es importante tener definido los tres principios que ayudan a mantener la identidad de organización (misión, visión y valores). Incluyendo objetivos especiales y de acuerdo con la misión y visión de la compañía, ya que puede ser uno límite al implementar las estrategias (Cruz, 2013).

Las empresas que inician programas de cambio a través del método de BSC en este siglo por organizaciones de conocimiento, no combinan e interpretar los efectos causales de los suyos indicadores de rendimiento y, por otro lado, no movilizan a todos organización para entender y trabajar para la estrategia de negocios, Harán muchos esfuerzos, totalmente creyendo que van al objetivo A en cuando están realmente inconscientes yendo hacia el objetivo B (Finali, 2014).

Según Enrique (2009) define que: “la identidad corporativa es extremadamente importante para una organización, porque es un elemento básico que consistente para el desarrollo de la estrategia de imagen de la compañía y responde a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo hacemos eso?”. Se puede definir a la identidad corporativa como un conjunto de elementos que constituye la realidad objetiva de cualquier organización que se puede mejorar a través de los aspectos que configura la identidad de la empresa. (Costa, 2013).

1.3.4.2 Objetivos estratégicos

Ortega, (2014) cita a Niven, (2003) “Los indicadores y metas expresan el objetivo en términos de seguimiento específico y del progreso de la organización para lograr el objetivo estratégico”. En otras palabras, son las herramientas que solían saber si se cumple los objetivos y se dirige hacia la implementación exitosa de la estrategia.

Los objetivos de la empresa serán condicionados por la estrategia seleccionada, lo que nos lleva a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector competitivo serán muy similares si la estrategia seleccionada es la misma. Por otro lado, si la estrategia no fuera la misma, los mapas no tendrían ninguna similitud. La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos apropiados es la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectar en sus segmentos de mercado objetivo (Vagel, 2010).

La verdad es que el mercado es muy heterogéneo, los clientes tienen diferentes necesidades y diferentes grados de preferencias. No todo el mundo quiere lo mismo de las empresas y es por eso que los ajustes de valor deben ajustarse con gran cuidado. Por lo tanto, se menciona los siguientes indicadores que de alguna manera, el valor seleccionado lo propone al segmento de clientes que ha elegido, y viceversa, se convierte en la referencia en la que construiremos los posibles atributos de valor que se han señalado.

1.3.5 Dimensiones de la Gestión pública administrativa

La Gestión Administrativa debe garantizar la optimización de los recursos para lograr los objetivos deseados. Se implementa a través de cuatro funciones específicas: planificación, organización, dirección y control. Así, las funciones y responsabilidades se establecerán, complementadas con un Manual de Procedimientos, en la fase de preparación, que beneficiará no sólo a aquellos que laboran; Si no, aquellos hagan dentro de compañía, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión administrativa. (Villanueva, 2015)

Acerca de esto Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005) mencionaron que “la efectividad con la cual la administración de un dispositivo generalmente se reconoce como el factor individual más importante a la larga”. Es decir, que para lograr su negocio tenga objetivos, es necesario llevar a cabo las actividades a través del uso efectivo de recursos humanos, por eso es importante desarrollar implementar el proceso de planificación, organización, gestión y control (Medina, 2013).

Cada proceso busca tiempo para optimizar sus recursos para lograr lo que se propone; Se necesita un proceso administrativo, para una respuesta rápida, esto es la mejora mantiene una cierta cantidad de tiempo y luego comienza a expirar, en ese momento regresa a hacer una innovación reiniciando el ciclo. Esta forma de trabajar lleva mucho tiempo y no puede alcanzar el objetivo deseado.

Según Hernández y Rodríguez, (2004) menciona que: “El proceso administrativo es una serie medidas para sistematizar eficazmente el funcionamiento de una empresa, desde planificación, permitiendo uso adecuado de los recursos que lo compone” (Aguilar, 2014, pág. 25).

1.3.5.1 La Planificación

Tradicionalmente, ha sido clasificada como una eficiente Administración de Recursos; a esa administración que logra atraer y retener a personas adaptándolas a vacantes o empleos recién creados. Técnicamente, es la alineación de los perfiles de las personas (perfil de trabajo) con las descripciones de cargos de la organización (Salinas, 2017).

Actualmente las técnicas de selección de personal deben ser más subjetivas, determinando las exigencias de los recursos humanos, aumentando las fuentes más efectivas que permitan atender a los candidatos adecuados, evaluando el potencial físico y mental de los candidatos, así como su aptitud para el desarrollo trabajo, utilizando una serie de técnicas, como entrevistas, pruebas psicosométricas (Pinales, 2012).

Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Él representa todas las cosas que hacen que el equipo permanezca en la organización.

Indicadores

- Nivel de compromiso
- Alineamineto organizacional
- Disponibilidad

1.3.5.2 Organización

En realidad, lo que se ha aprendido es que la administración de recursos ocurre cuando hay una clara organización. Es muy importante que todos los contribuyentes clave de una empresa claramente necesiten saber dónde está la organización porque desafortunadamente en culturas como México y América Latina, las empresas a menudo solo viven del día y se olvidan de planificar el futuro. La gestión de recursos que ayuda a tener claramente los proyectos, qué pasos deben seguir para garantizar la expansión y el crecimiento. Importante, el universo siempre está en continuo cambio y puede expandir este cambio, y está en constante crecimiento, que es lo mismo que una organización debería tener (Big, 2017).

1.3.5.3 Dirección

Ruiz (2012), en su obra acota que "La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione''.

Concluye diciendo que "La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad".

1.3.5.4 Control

Consiste en un control adecuado de cumplimiento con medidas programadas y el análisis de los resultados obtenido para saber sobre el plan, Los objetivos y

resultados corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con misión de la institución.

1.3.6 Planificación institucional

La planificación es un método de intervención para hacer un cambio en Tendencia de eventos. por lo tanto cuando se aplica a la conducción de sociedad, influenciada por las ideas que controlar tal sociedad y está limitado por Las condiciones de esta sociedad desarrolla (Lemaitre, 2018).

La planificación es un curso deliberado de medidas destinadas a los emergentes a un orden democrático en el cual dirección de desarrollo se traduce voluntad de la mayoría y habilitar cooperación de todos los actores y del valor de la igualdad (Máttar, 2017). El ciclo de planificación consta de tres Fases: formulación, implementación y monitoreo y evaluación.

1.4 Formulación del problema

Problema general

¿Cómo sería la propuesta de diseño de implementación del BSC para mejorar la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación?

Problemas específicos

¿Cómo es la percepción del aspecto responsabilidad social de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación?

¿Cómo es la percepción del aspecto Ciudadanía y urbanismo de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación?

¿Cómo es la percepción del aspecto Procesos internos de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación?

¿Cómo es la percepción del aspecto Aprendizaje y crecimiento de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación?

¿Cómo es la gestión administrativa a través de la percepción de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación?

1.5 Justificación

Se justifica el presente estudio denominado propuesta implementación del modelo Balanced ScoreCard en la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018. Porque pretende recoger información de los problemas identificados proponiendo asi mismo, posibles soluciones para el área administrativa.

Teórica

El presente estudio tiene justificación teórica, ya que permitirá conocer con mayor precisión la Propuesta de la Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la gestión administrativa, tal como se menciona, en el objetivo general de estudio. El trabajo está fundamentado en bases teóricas y metodológicas de la investigación y su validez será un aporte al mejoramiento de estrategias para la satisfacción de los funcionarios aprobados distritales.

Práctica

La presente investigación identificará la propuesta de la Implementación del Modelo Balanced ScoreCard y la gestión administrativa, con la finalidad de obtener soluciones que permitan mejorar los objetivos trazados de la institución. Una opción adecuada sería implementar un sistema de BSC, que ayude a la mejora del desempeño de las tareas en el área de administración de la Dirección Distrital Pascuales 1. Con los recursos implementados se facilitarán las tareas de los empleados de la organización, y se fortalecerá el proceso administrativo el cual va a generar alto nivel de desempeño del personal y la satisfacción laboral para la institución.

Relevancia social

En el ámbito social, la presente investigación busca ayudar a brindar estrategias para mejorar la gestión administrativa, por consiguiente, promoverá la capacitación y actualización constante el cual contribuirá a una mejora personal y profesional brindando así un servicio de calidad. Considerando que el personal es el activo más importante para empresa, es indispensable que se valore y reconozca el esfuerzo, mediante recompensas, ascensos, etc.

Utilidad metodológica

Se utilizó las técnicas de instrumentos para evidenciar la relación entre las variables, con instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos para el análisis del presente estudio. Por todo lo expuesto, ayudará a otros estudios similares a establecer estrategias con resultados auténticos y confiables.

1.6 Hipótesis

El trabajo investigativo no formula hipótesis ya que es de carácter cualitativo y propósitivo. De acuerdo con Martinez (2006), “Aunque la mente humana difícilmente trabaja con una ausencia total de hipótesis, en metodología cualitativa, tampoco se formula hipótesis a verificar, ya que se está abierto a todas las hipótesis plausibles y se espera que la mejor emerja del estudio de los datos y se imponga por su fuerza convincente” (p.132).

1.7 Objetivos

Objetivo general

Diseñar la propuesta de implementación del Modelo Balanced ScoreCard para mejorar de la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018.

Objetivos especificos

Evaluar la percepción del aspecto responsabilidad social de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018.

Evaluar la percepción del aspecto ciudadanía y urbanismo de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018.

Evaluar la percepción del aspecto Procesos internos de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018.

Evaluar la percepción del aspecto Aprendizaje y crecimiento de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018.

Evaluar la gestión administrativa a través de la percepción de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018

Proponer estrategias de acción a través del diseño del BSC para la mejora de la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

Tipo de investigación

El desarrollo de este estudio es de paradigma sociocrítico, ya que se tuvo una perspectiva de lo que se ha establecido anteriormente de manera racional y objetiva, para poder resaltar las ideas delimitadas. Estuvo orientado a una investigación parcialmente aplicada ya que pretendió identificar problemas y sus posibles soluciones. Mediante los instrumentos se expuso los problemas reales que fueron sometidos a la evaluación a través del BSC con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la institución.

El estudio se realizó bajo un enfoque mixto cuantitativo - cualitativo, representado por un conjunto de procesos para recolectar datos que permitieron comprender ciertos fenómenos asociados con las variables del estudio, además permitió evaluar las respectivas dimensiones e indicadores en la tabulación de los datos mediante las pruebas y estadísticas para el análisis.

El nivel de investigación fué descriptivo y de tipo fenomenológico. De nivel descriptivo porque pretende describir realidad de la situación o problema, por lo tanto esto ayuda a clasificar la información obtenida con el propósito de identificar las posibles implicaciones de las variables de estudio. De tipo fenomelógico ya que se intenta comprender la percepción y experiencias de otros de un contexto específico.

Diseño

Según Hernández, Fernando y Baptista (2014), Los diseños no experimentales, son diseños de un solo grupo de control en el cual no es posible manipular las variables. Ciertamente los diseños no experimentales también se desempeñan como estudios exploratorios pero los resultados obtenidos deben de ser verificados minuciosamente.

Por lo tanto, el presente estudio tuvo características de investigación no experimental donde el investigador no sostiene un control sobre la variable

independiente. Los participantes en la investigación son asignados de acuerdo a las características requeridas para el estudio.

2.2 Operacionalización de las Variables

Definición conceptual

Variable 1: Modelo Balanced ScoreCard

Es una herramienta de seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, basadas en indicadores específicos previamente, que constan en cuatro perspectivas que son: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (Martorelli, 2013)

Tabla 1.

Matriz Modelo Balanced ScoreCard

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escalas de Medición
Modelo Balanced Scorecard	Responsabilidad social	Servicios efectivos	1,2	1. Nada
				2. Muy Poco
	Ciudadania y urbanismo	Satisfacción del usuario	3,4	3. Poco
				4. Mucho
	Procesos internos	Productividad	5,6	5. Totalmente
	Aprendizaje y crecimiento	Competencia profesional de los colaboradores	7,8	

Variable 2: Gestión Administrativa

La gestión administrativa como proceso se la intepreta como una consecución de funciones que el administrador sin tomar en cuenta las áreas todos

son participes en las actividades como planear, organizar, dirigir y controlar, para así poder lograr los objetivos deseados (Chiavenato, 2002, pág. 16).

Operacionalización de variable

Tabla 2.

Matriz de Gestión Administrativa

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escalas de Medición
Gestión Administrativa	Planificación	Planes y programas educativos	9,1	1. Nada
		Estructura docente		2. Muy Poco
	Organización	Estructura organizacional	3,4	3. Poco
		Manuales y funciones		4. Mucho
	Dirección	Motivación	5,6	5. Totalmente
		Comunicación		
	Control	Evaluación de resultados	7,8	
		Medición de desempeño		

2.3 Población y Muestra

Población

El estudio está encaminado a realizar un análisis en la Dirección Distrital de Educación de Pascuales 1, la que presenta una población de 104 funcionarios aprobados, por lo tanto, se detallan a continuación:

Tabla 3.

Divisiones distritales

Direccion Distrital Pascuales1	Total	Funciones
Director distrital	1	Directivo
Coordinadores	8	Funcionarios
Administración escolar	2	Servidores
Apoyo seguimiento y regulación	4	Funcionarios
Atención ciudadana	4	Servidores
Planificación	3	Servidores
Tecnología de la información	4	Servidores
Administrativa	6	Servidores
Asesoría jurídica	7	Servidores
Consejería estudiantil	65	Servidores
Total	104	

(Fuente: Ministerio de Educación, 2018)

Muestra

Es una parte característica de una población. Dichas características constituyen a la representación de los datos totales. Se realizó un muestreo dentro de un universo de 104 personas conformado por el personal administrativo de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1 a través de la siguiente fórmula probabilística donde n es el tamaño muestral.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

$n = ?$ $N = 104$ $p = 0{,}5$ $q = 0{,}5$ $E = 0{,}05$ $Z = 1{,}96$

$$n = \frac{(104)(0{,}5)(0{,}5)}{\frac{(104-1)0{,}05^2}{1{,}96^2} + (0{,}5)(0{,}5)}$$

$$n = \frac{40.5}{\frac{0.4025}{3{,}8416} + 0{,}25}$$

$$n = \frac{40.5}{0.1047 + 0{,}25}$$

$$n = 83$$

Sujetos y escenario

Los sujetos que se tomarán en cuenta para la realización del instrumento cualitativo como es el focus group, fueron el jefe distrital y los coordinadores de cada una de las áreas de la Dirección Distrital Pascuales 1, un total de 9 funcionarios, reservando los nombres de cada integrante, se detalla a continuación con las iniciales de un nombre y un apellido de cada uno de ellos con su cargo en la institución:

Tabla 4.

Integrantes del focus Group

Equipo para el análisis estratégico	
Nombre del Integrante	**Cargo en la Institución**
G. A.	**Directora Distrital**
C. F.	**Administrativa**
S. P.	**Tecnología de la información**
Y. C.	**Planificación**
A. M.	**Atención ciudadana**
E. F.	**Apoyo y seguimiento**
A. I.	**Consejería estudiantil**
G. G.	**Administración Escolar**
M. O.	**Asesoría Jurídica**

Criterios de inclusión:

Se aplicó el primer instrumento de la encuesta al personal administrativo de la institución. El segundo instrumento fué el focus grup que se realizó solo con los 9 directivos de cada área.

Criterios de exclusión:

Todos estuvieron tomados en cuenta en la aplicación del instrumento cuantitativo que fue la encuesta, mientras que en el instrumento cualitativo fue a sujetos con cargos específicos.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

Cuantitativa:

La encuesta que consistió en un cuestionario de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios con el firme propósito de alcanzar los objetivos de la investigación.

Cualitativa:

Se propone la creación de un Focus group que estuvo compuesto por los coordinadores y el director distrital (9 personas) que aportarán con información para el proceso de análisis de la institución y su situación actual además de un aporte sistemático a la propuesta.

Los instrumentos utilizados fueron dos, cada uno corresponde a una técnica:

1) En la encuesta se utilizó un instrumento elaborado de preguntas cerradas, con la finalidad de recoger información fácil de interpretar y cuantificar lo que será favorable para el análisis descriptivo, por tal razón la encuesta será dirigida a los funcionarios administrativos de la Dirección Distrital de Educación Pascual1-Ecuador, 2018.

2) Se llevó a cabo 4 sesiones documentadas con duración de 1 hora cada una donde se elaboraron matrices con la información aportada por cada uno de los colaboradores.

Tabla 5

Características del focus group

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Físico	Sala de Sesiones
Duración	4 Sesiones. (1 Hora cada una)
Evidencias	Grabaciones, fotos.
Director de Focus Group	Investigadora.

Validez

La validez de los instrumentos fue determinada por criterios emitidos por expertos quienes evaluaron los diferentes aspectos de los cuestionarios, la misma que consiste en 16 preguntas planteadas con cinco alternativas de respuesta. La validación por los expertos fue optima, ya que revisaron de manera minusiosa cada ítem. Los expertos fueron docentes de la Universidad Estatal de Milagro, prestaron su colaboración para realizar la validación de las encuestas.

Confiabilidad

McDaniel y Gates (1992), afirman que es la capacidad de que instrumento a utilizar sea conveniente al momento de ser aplicado por segunda vez.(p. 302).
Se realizó la formula alfa de Cronbach para el instrumento cuantitativo, en el cual se obtuvo un grado de confiabilidad con un coeficiente de 0.97.

2.5 Métodos de análisis de datos

Mediante la encuesta fueron organizados y presentados en figuras y tablas con su respectivo análisis descriptivo e interpretación mediante el software Excel.

La información recolectada en la ejecución del focus group fueron analizados e interpretados para posteriormente estructurar el FODA institucional y las respectivas matrices de iniciativas.

2.6 Aspectos éticos

La transparencia e integridad de resultados; documento debidamente referenciado; manteniendo la responsabilidad ética.

Se garantiza la reserva de identidad y confidencialidad de los trabajadores y sus aportes a la investigación.

La investigación persigue principios de objetividad e integridad en cuanto a los aportes brindados y la responsabilidad que recae sobre el investigador.

III. RESULTADOS

Descripción de resultados basado en las encuestas

Tabla 5

Percepción de los funcionarios sobre el aspecto Responsabilidad Social en la dirección distrital Pascuales 1 – Ecuador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	7,2
Bueno	46	55,4
Excelente	31	37,3
Total	**83**	**100,0**

Fuente: Cuestionario del Balanced ScoredCard

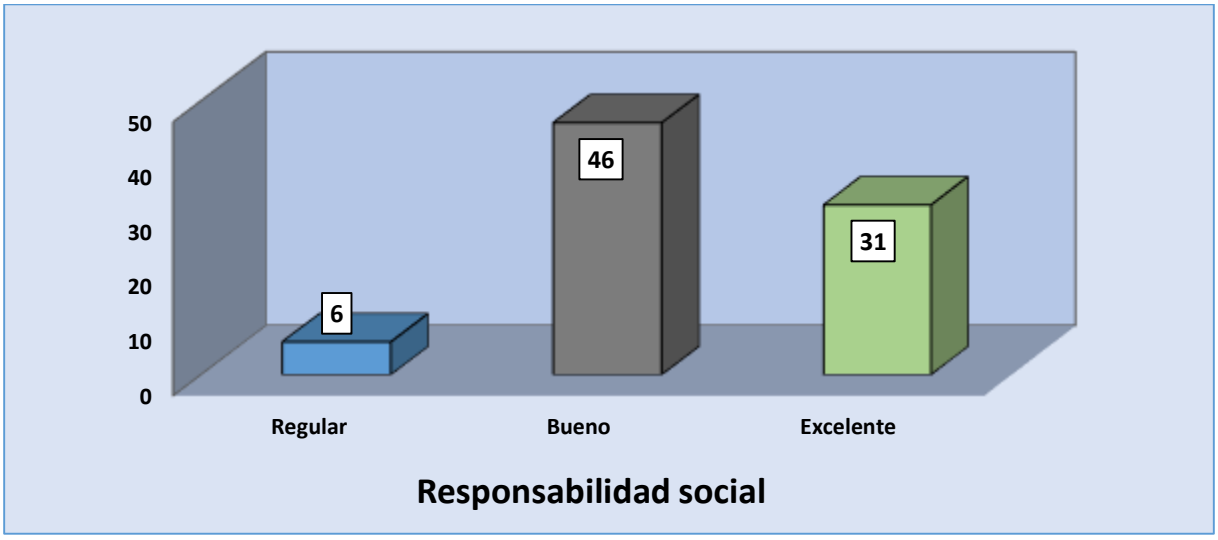

Figura 1. Frecuencia de Percepción responsabilidad social

Interpretación

Según la tabla, se puede afirmar que el 7.2 % de los funcionarios encuestados tienen la percepción de que la gestión del aspecto responsabilidad social en la institución es regular. La mayor parte considera que es bueno alcanzando el 55.4% y por último el 37.3 % de los encuestados considera que la situación actual de este aspecto es excelente.

Tabla 6

Percepción de los funcionarios sobre el aspecto Ciudadanía y Urbanismo en la dirección distrital Pascuales 1 – Ecuador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	7	8,4
Bueno	50	60,2
Excelente	26	31,3
Total	**83**	**100,0**

Fuente: Cuestionario del Balanced ScoredCard

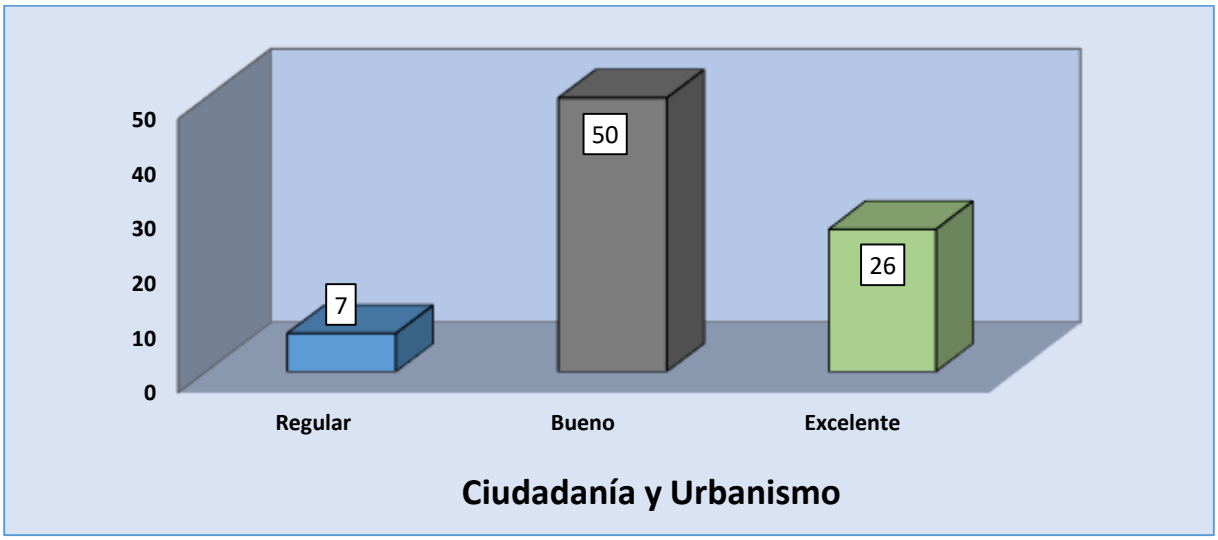

Figura 2. Frecuencia de Percepción Ciudadanía y Urbanismo

Interpretación

En cuanto a la Ciudadanía y Urbanismo, se puede observar una clara ventaja de la percepción de que la gestión se la considera buena representada por el 60.2% de los encuestados, seguido del 31.3% que la considera excelente y tan solo el 8.4% la considera regular.

Tabla 7

Percepción de los funcionarios sobre el aspecto Procesos Internos en la dirección distrital Pascuales 1 – Ecuador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	9	10,8
Bueno	47	56,6
Excelente	27	32,5
Total	**83**	**100,0**

Fuente: Cuestionario del Balanced ScoredCard

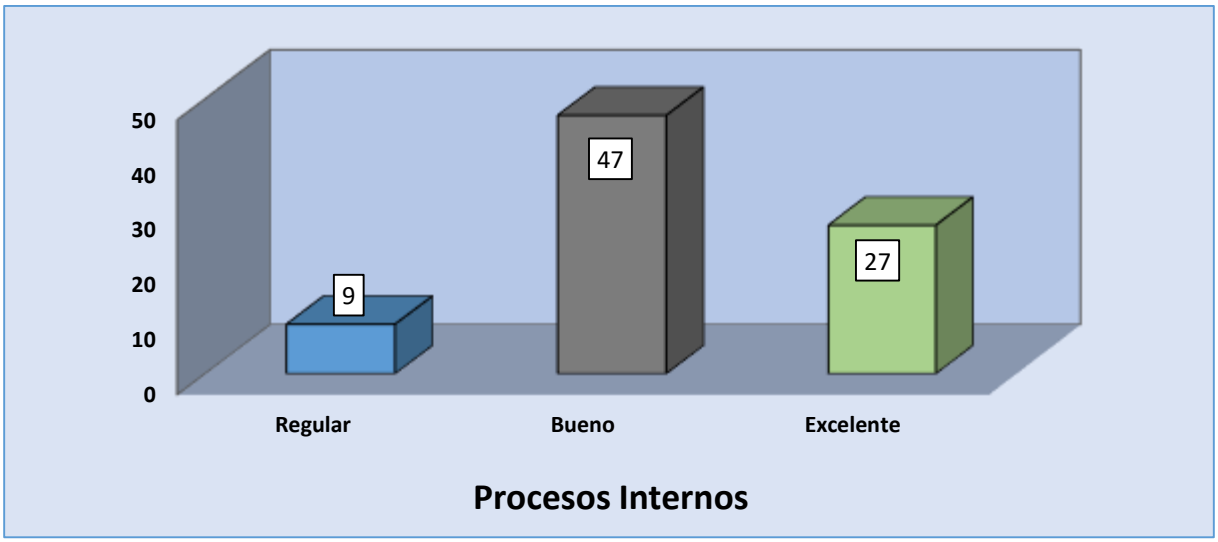

Figura 3. Frecuencia de Procesos Internos

Interpretación

Al observar los resultados sobre los procesos internos en la institución se puede concluir que el 56.6%, que representan la gran mayoría, la considera bueno. El 32.5%, también significativo, tiene la percepción de que el aspecto es excelente y el 10% de los encuestados la consideran regular.

Tabla 8

Percepción de los funcionarios sobre el aspecto Formación y Crecimiento en la dirección distrital Pascuales 1 – Ecuador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	27	32,5
Bueno	48	57,8
Excelente	8	9,6
Total	**83**	**100,0**

Fuente: Cuestionario del Balanced ScoredCard

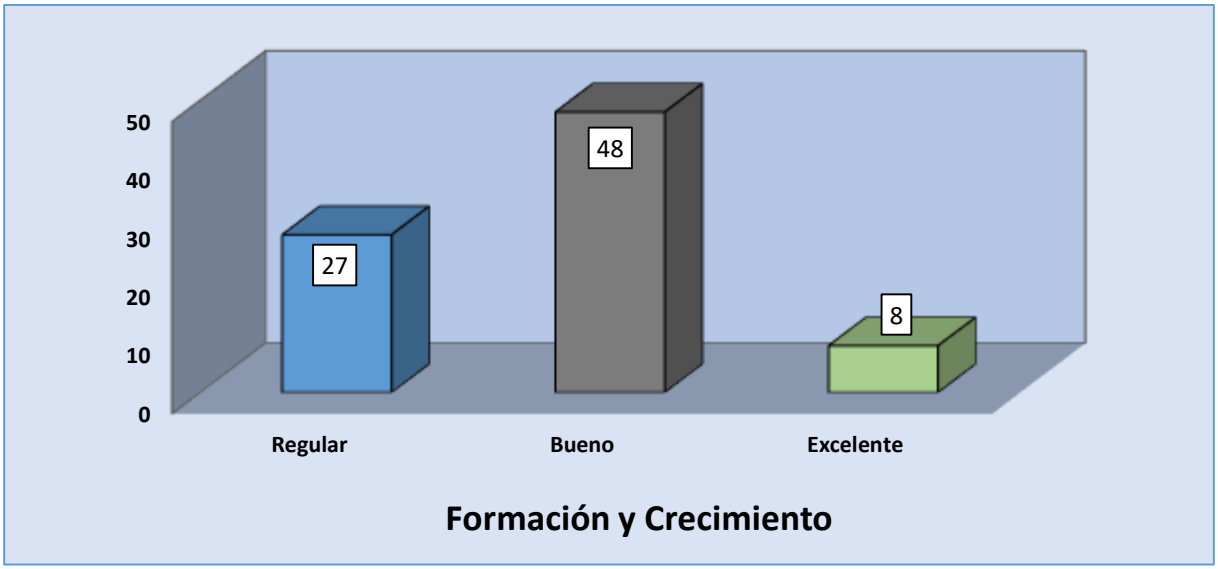

Figura 4. Frecuencia de Formación y Crecimiento

Interpretación

Los resultados de la medición de este aspecto es muy determinante debido a la contundencia en cuanto a la percepción de los funcionarios sobre la formación y crecimiento, el 57.8% consideran que es bueno, luego el 32.5% perciben una gestión regular y tan solo el 9.6% consideran excelente, siendo esta diferencia muy significativa.

Tabla 9

Percepción de los funcionarios sobre la Gestión administrativa en la dirección distrital Pascuales 1 – Ecuador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Poco-Eficaz	6	7,2
Medio-Eficaz	64	77,1
Eficaz	13	15,7
Total	**83**	**100,0**

Fuente: Cuestionario de la Gestión administrativa

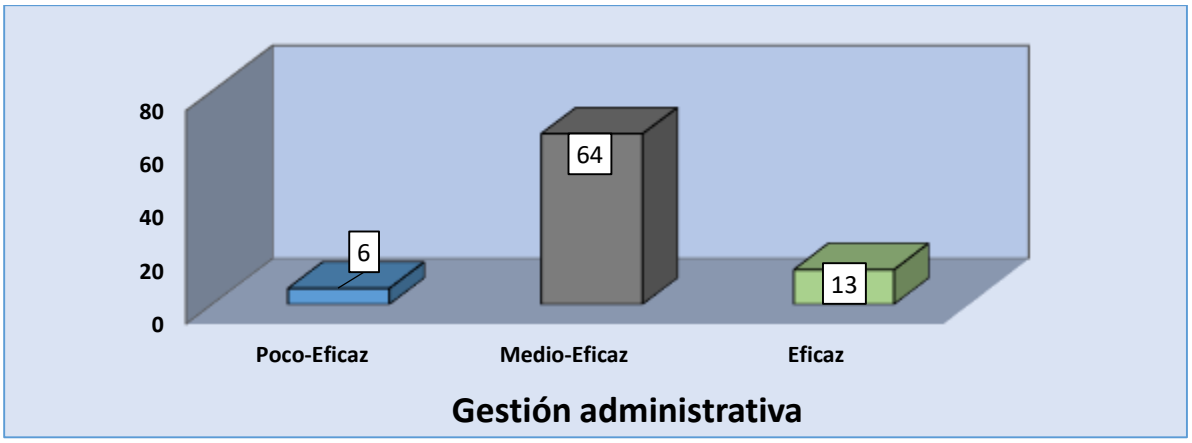

Figura 5. Frecuencia de Gestión administrativa

Interpretación

En cuanto a la gestión administrativa, la gran parte de los funcionarios encuestados consideran que la gestión administrativa del distrito actualmente es medianamente eficaz representado por el 77.1%, también se observa que el 15.7% considera eficaz y por último y con la menor frecuencia quienes consideran poco eficaz representan el 7.2% del total de encuestados.

Contrastando los resultados cuantificados y los obtenidos en la parte cualitativa a través del focus group, podemos complementar que los funcionarios del área administrativa de la Dirección Distrital Pascuales 1, exteriorizaron la existencia de falencias en la alineación de objetivos en cada área mediante la construcción del

FODA, los mismos que al identificarlas determinaron estrategias optimas aterrizando a la realidad de la institución.

El equipo para el análisis estratégico conformado por los 9 funcionarios específicos, aportaron para construir el desarrollo de la propuesta del BSC focalizando las necesidades mediante la metodología de las áreas de iniciativas estratégicas y así, presentar las posibles soluciones expresadas en el cuadro de mando integral, que posteriormente se detalla.

Los funcionarios del grupo focal apuntan a que la existen falencias en lograr el cumplimiento de los obejtivos planteados por las áreas de la institución. Se evalua periódicamente sin tener un resultado significativo para las mejorías pertienentes que deben de obtenerse posteriores, ya que no hay poco control y monitoreo adecuado, en este caso podría evidenciarse una mejor distribución y utilidad de recurso que deben ser direccionados a los distintos establecimientos que están sujetos a la Dirección Distrital.

La mayoría de los funcionarios a cargo de las áreas administrativas aportan en que deben de implementar estrategias de acción y ejecución adecuadas o acordes a la visión general de la entidad, para poder así, cumplir una línea de objetivos ya establecidos de mejor manera, apoyándose y comunicándose entre las áreas adminitrativas y dirección, entre los coordinadores y jefe de la institución.

Dichos funcionarios consideraron que el BSC es una herramienta que ha permitido durante en el proceso de su realización de propuesta , esclarecer ciertas falencias y necesidades que requiere la institución que muchas veces se han omitido y son estas las que deben ser atacado para poder lograr una mejoría en dichos procesos internos que se ven debilitados.

IV. DISCUSIÓN

En el trabajo de investigación se identificó que según la percepción de los colaboradores y funcionarios de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales 1 – Ecuador, 2018, el aspecto de responsabilidad social dentro del contexto administrativo de la institución actualmente es considerado en su mayoría bueno dentro de la escala que en su mejor calificación presenta la opción excelente; en contraposición con Kaplan y Norton (2009) que definen este aspecto como: “Las expectativas directas de la comunidad o sociedad. Es la que busca establecer un equilibrio entre los objetivos de la empresa con el bien común es decir cumplir con las normas y obligaciones que garanticen la correcta convivecia entre la organización y la ciudadanía”. Al evaluar esta dimensión a través del Balanced scorecard diseñado y analizado por el focus group, se propone estrategias que ayuden a la optimización de la gestión administrativa de la institución educativa y redireccione sus procesos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales como lo menciona Hoyos, (2013) en su tesis, el proceso de planeamiento estratégico de tal forma se une al proceso de ejecución y se convierte en un ejercicio continuo que forma parte estable del proceso operativo diario de la organización.

En los resultados se identificó, según la percepción de los colaboradores y funcionarios de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales 1 – Ecuador, 2018, el aspecto de ciudadanía y urbanismo dentro del contexto administrativo de la institución actualmente es considerado en su mayoría bueno dentro de la escala que en su mejor calificación presenta la opción excelente; en contraposición con Kaplan y Norton (2009) que menciona la importancia de este aspecto afirmando que la percepción de las metas se ajustan a las necesidades los usuarios. En el presente estudio se considera a la población o parte de esta, incluyendo a los clientes como pieza fundamental para la organización. Al evaluar esta dimensión a través del Balanced scorecard diseñado y analizado por el focus group propone estrategias que ayuden a la optimización de la gestión administrativa de la institución educativa y redireccione sus procesos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otra parte y en contribución a la propuesta Freire (2016) en su trabajo denominado implementación de un Modelo de Gestión Basada

en la Metodología de Balanced Scorecard en la Dirección Distrital 06d01 Chambo-Riobamba Mies, sostuvo que “los indicadores de rendimiento al proporcionar información sobre áreas clave en acciones de entidades públicas como eficiencia, calidad y economía recursos contribuyen a lograr una mejora en la gestión y en una más grande transparencia en acciones públicas”.

En el trabajo de investigación se identificó que según la percepción de los colaboradores y funcionarios de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales – Ecuador, 2018, el aspecto de Procesos internos dentro del contexto administrativo de la institución actualmente es considerado en su mayoría bueno dentro de la escala que en su mejor calificación presenta la opción excelente; en contraposición con Kaplan y Norton (2009) que menciona la importancia de este aspecto afirmando que “Las medidas de los procesos internos se preocupan en los procesos que tienen que ver con el cliente interno y que tendrían mayor impacto en la satisfacción del usuario y aún mas importante en la consecución de los objetivos de la organización. Además de este aspecto, la perspectiva revela las diferencia principales. Al evaluar esta dimensión a través del Balanced scorecard diseñado y analizado por el focus group, propone estrategias que ayuden a la optimización de la gestión administrativa de la institución educativa y redireccione sus procesos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales en corcondancia con el trabajo de Freire (2016) sobre la implementación de un Modelo de Gestión Basada en la Metodología de Balanced Scorecard en la Dirección Distrital 06d01 Chambo-Riobamba Mies, “la preparación del mapa estratégico y la construcción del CMI como propuesta del modelo de gestión busca la eficiencia organizacional basada en el clima organizacional y estructura; sigue las pautas de la filosofía institucional”.

En el trabajo investigativo se equiparó que según la percepción de los colaboradores y funcionarios de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales – Ecuador, 2018, el aspecto de formación y aprendizaje dentro del contexto administrativo de la institución actualmente es considerado en su mayoría bueno dentro de la escala que en su mejor calificación presenta la opción excelente. Al evaluar esta dimensión a través del Balanced scorecard diseñado y analizado por el focus group, propone estrategias que ayuden a la optimización de la gestión administrativa de la institución educativa y redireccione sus procesos hacia el

cumplimiento de los objetivos institucionales que en referencia Chamba, (2016) investigó la implementación de un Modelo de Gestión Basada en la Metodología de Balanced Scorecard en la Dirección Distrital 06d01 Chambo-Riobamba Mies concluyendo que “el clima organizacional en los aspectos más relevantes, tales como: la estructura organizativa es bien definida, el liderazgo no es muy participativo, comunicación organizacional es deficiente, todo esto promueve deficiencia en el desempeño del trabajo institucional”.

A nivel institucional, del trabajo investigativo revelaron que según la percepción de los colaboradores y funcionarios de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales – Ecuador, 2018, la gestión administrativa de la institución actualmente es considerado en su mayoría medianamente eficaz dentro de la escala que en su mejor calificación presenta la opción eficaz. “La Gestión Administrativa debe garantizar la optimización de los recursos para lograr los objetivos deseados. Se implementa a través de cuatro funciones específicas: planificación, organización, dirección y control. Así, se establecerán la fase de preparación, que beneficiará no sólo a aquellos que laboran; si no, aquellos hagan dentro de compañía, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión administrativa” (Villanueva, 2015). En contraposición a esta afirmación, los resultados no garantizan que la administración de la institución se esté llevando a cabe de manera óptima. “El sistema de medición y control desarrollado posibilita una retroalimentación constante y relacionada específicamente con la estrategia organizacional. El proceso de planeamiento estratégico de tal forma se une al proceso de ejecución y se convierte en un ejercicio continuo que forma parte estable del proceso operativo diario de la organización” fue el aporte que Hoyos, (2013) en su tesis, que generó respecto al mejoramiento de la gestión administrativa depsues de la implementación del BSC.

V. CONCLUSIONES

En relación al primer objetivo específico se concluye, que el aspecto responsabilidad social, según la percepción de los funcionarios y colaboradores de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales - Ecuador, 2018, medido a través de la encuesta, es considerado en su mayoría bueno, representado por el 55% de los encuestados, el resultado demuestra que la institución no cuenta con un control de gestión óptimo referente a responsabilidad social.

En relación al segundo objetivo específico se concluye, que el aspecto Ciudadanía y urbanismo, según la percepción de los funcionarios y colaboradores de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales - Ecuador, 2018 medido a través de la encuesta, es considerado en su mayoría bueno, representado por el 60% de los encuestados, la institución al brindar servicios educativos a la ciudadanía, requiere de estrategias que logren un vínculo el cual se ve muy debilitado.

En relación al tercer objetivo específico se concluye, que el aspecto Procesos Internos, según la percepción de los funcionarios y colaboradores de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales - Ecuador, 2018 medido a través de la encuesta, es considerado en su mayoría bueno, debido a la falta de manuales de funciones y escaso nivel de coordinación entre los diferentes procesos corroborado por el 56% de los encuestados.

En relación a cuarto objetivo específico se concluye, que el aspecto Formación y Crecimiento, según la percepción de los funcionarios y colaboradores de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales - Ecuador, 2018 medido a través de la encuesta, es considerado en su mayoría bueno, representado por el 57% de los encuestados quienes afirman que no se está realizando la gestión necesaria de capacitación y programación de cursos acorde a las necesidades profesionales de la institución.

En relación a quinto objetivo específico se concluye, que la Gestión administrativa, según la percepción de los funcionarios y colaboradores de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales - Ecuador, 2018 medido a través de la encuesta, es considerado medio eficaz, representado por el 77% de los encuestados lo que ha permitido tener una idea clara de la situación actual de la

institución además se diseñaron estrategias para fortalecer la gestión administrativa mediante el análisis y evaluación a través del Balanced Scorecard.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda al departamento de planificación y desarrollo de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales 1 – Ecuador, 2018, que implementen el modelo Balanced Scorecard como mecanismo de evaluación de la perspectiva y diseño de estrategias que fortalezcan la responsabilidad Social para que contribuyan a la mejora de la gestión administrativa de la institución.

Se recomienda a la Dirección Distrital de Educación, Pascuales 1 – Ecuador, 2018, que a través del modelo BSC se vincule las estrategias propuestas con los diferentes estratos sociales ya que la socialización y posteriormente la incorporación de la ciudadanía mejorará la gestión administrativa en función de los objetivos institucionales.

Se recomienda al departamento de desarrollo y métodos de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales 1 – Ecuador, 2018, que implementen el modelo Balanced Scorecard como mecanismo de evaluación de la perspectiva Procesos Internos para establecer estrategias objetivas que contribuyan a la mejora de la gestión administrativa de la institución.

Se recomienda al departamento de talento humano de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales 1 – Ecuador, 2018, que implementen el modelo Balanced Scorecard como mecanismo de evaluación y construcción de estrategias que permitan el desarrollo del personal por ser el activo más importante de la empresa para el fortalecimiento de la perspectiva Formación y Crecimiento.

Se recomienda a la Dirección Distrital de Educación, Pascuales 1 – Ecuador, 2018, que implementen la metodología del modelo Balanced Scorecard como modelo de gestión oficial que permita distinguir las perspectivas y sus diferentes características, dando paso a la regulación y control de actividades acorde a las necesidades de cada una de las perspectivas analizadas en el presente estudio.

VII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Recolección y organización de datos a través del Focus Grup

En el desarrollo del grupo focal, se utiliizaron varias técnicas para la recopilación y organización de la información, para identificar los puntos que requieren mayor atención. Se realizaron cuadros para poder comprender de mejor manera la mecánica, conociniendo en primer lugar la situación de la empresa, necesariamente fue el FODA institucional.

FODA de la Direccción distrital de Educación.

Del FODA institucional se partió para la identificación de las debilidades y fortalezas que posteriormente se las relacionó con las oportunidades y amenazas para finalmente establecer objetivos y estrategias.

Tabla 11

Matriz de Impacto Externa – Amenazas de la Dirección Distrital

Amenazas
Macro ambiente
Injerencia Política dificulta el cumplimiento de las actividades de la Dirección Distrital.
Concentración administrativa y financiera en el Ministerio de Educación.
Distribución inequitativo de recursos educativos por parte del Ministerio de educación.
Micro ambiente
El crecimiento poblacional por la migración y nacimientos locales demanda más servicios de educación.
Escasa coordinación con instituciones paralelas de educación dificulta el desarrollo efectivo de los servicios hacia la comunidad.
Aumento de demanda de servicios educativos a asociada a la discapacidad.
Brecha de acceso a la eduación; niños y adultos con rezago escolar.

Tabla 10
Matriz de Impacto Externa –Oportunidades

Oportunidades
Macro ambiente
Apoyo gubernamental a la inclusión de la gestión del talento humano en las instituciones públicas.
Prioridad presupuestaria al rubro destinado al sistema educativo.
Plan nacional de desarrollo educativo con enfoque en la disminución de la desigualdad de género y la inequidad.
Avance tecnológico y plataformas informáticas para la gestión administrativa, logística y financiera en las instituciones públicas.
La estabilidad política e institucional de la Dirección distrital de educación.
Microambiente
Los colaboradores de los servicios de la dirección distrital.
Facilidad de acceso a la educación para todos los sectores sociales sin ningún tipo de discriminación.

Tabla 13
Matriz de Impacto Interna – Debilidades

Debilidades
ORGANIZACIÓN
Insuficiente generación, revisión y aplicabilidad de procesos.
No existen conocimientos acerca de los organigramas que posee la institución.
Las funciones y actividades de los funcionarios no están definidas totalmente.
Escasa coordinación entre actividades departamentales
Socialización de políticas institucionales debilitada.

Escasa vinculación con la comunidad que deteriora la imagen institucional

No existe vinculación clara entre la identidad institucional y sus objetivos estratégicos.

DIRECCION

Las decisiones que se toman no son oportunas.

Inexistencia de bases de datos institucionales.

No existe un plan de riesgos integral de la institución.

Insuficiente gestión para coordinar acciones con entidades locales e internacionales.

Falta de comunicación y control entre las autoridades y áreas de trabajo.

La Dirección disrital no cuenta con un plan de desarrollo integral para los funcionarios y colaboradores.

CAPACIDAD TECNOLOGICA

No se cuenta con una unidad de investigación de incendios que afecta los resultados de operación.

La Dirección distrital no cuenta con una plataforma de TIC integral e integrada, así como procesos de TIC orientados a servicios.

Las leyes se interpretan con criterio particular, creando desorden y confusión.

Escaso nivel de investigación y capacitación técnica.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Inadecuada gestión en la administración de talento humano.

Insuficiente gestión para conseguir la profesionalización del personal operativo.

Inestabilidad laboral afecta el resultado de las actividades operativas y administrativas.

Falta de reuniones de trabajo donde se pueda exponer las inquietudes de los empleados.

Relaciones interpersonales débiles (poca integración, desunión).

Débil cultura organizacional para cumplir con eficiencia los objetivos institucionales.

CONTROL

Existe un débil control de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas

Tabla 14
Matriz de Impacto Interna – Fortalezas

Fortalezas
ORGANIZACIÓN
Los funcionarios de la dirección conocen la visión, misión y objetivos que tienen la institución.
CONTROL
Existe un mecanismo de control a través de indicadores de gestión.
Los informes de trabajo son obligatorios para todos los funcionarios.
Planificación estratégica obligatoria y anual.
Se aplica auditorías internas en coordinación con la Contraloría General del Estado.
CAPACIDAD FINANCIERA
La institución cuenta con ingresos seguros, percibe asignaciones presupuestales por parte de gobierno central.
Los ingresos de la institución van acorde a los egresos facilitando el compromiso con sus proveedores.
CAPACIDAD TECNOLOGICA
Equipos informáticos en todas las áreas.
Personal técnico capacitado para la implentaación de sistemas tecnológicos de punta.
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
Personal motivado cuenta con destrezas suficientes para el cargo.
Proceso de admisión y selección de personal acorde a las exigencias institucionales.
Personal calificado para el desempeño de las diferentes funciones administrativas.

Fuente: Diagnóstico EPAE

Áreas de Iniciativa estratégica Defensiva

Después establecer el FODA institucional, es necesario proponer estrategias que ayuden a minimizar el riesgo que se presentan tanto, las debilidades frente a las amenazas externas. A continuación se esquematiza el área de iniciativas defensivas de la dirección distrital diseñado por el grupo focal:

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0

DEBILIDADES	SOCIALIZACION DE POLÍTICAS DEBILITADA	INSUFICIENTE GENERA, REVISIÓN Y APLICABILIDAD DE PROCESOS	ACTIVIDADES DEPARTAMENTALES DESCOORDINADAS	NO EXISTE PLAN DE RIESGOS INTEGRAL	NO EXISTE PLATAFORMA TIC INTEGRAL	ESCASO NIVEL DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN TÉCNICA	DEBIL CONTROL DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS	TOTAL
AMENAZAS								
INGERENCIA POLÍTICA EN LAS GESTIONES	9	9	3	3	1	1	9	**35**
CONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL MINISTERIO	3	3	1	9	9	9	9	**43**
DISTRIBUCIÓN INEQUITATIVO DE RECURSOS EDUCATIVOS	1	1	1	9	9	9	3	**33**
BRECHA DE ACCESO A LA EDUCACIÓN: NIÑOS Y ADULTOS CON REZAGO	1	1	1	1	3	9	1	**17**
CRECIMIENTO POBLACIONAL DESMEDIDO	1	9	3	9	9	3	3	**37**
AUMENTO DE DEMANDA DE SERVI. ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD.	1	3	3	9	9	9	3	**37**
ESCASA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL	3	9	9	9	3	9	3	**45**
TOTAL	**19**	**35**	**21**	**49**	**43**	**49**	**31**	

FOCO DE ACCION DEFENSI

Figura 6. Figura área de iniciativa ofensiva de la Dirección distrital

El foco de las acciones defensivas están determinadas por la combinación entre las debilidades que pueden potencializarse frente a las amenazas, el foco muestra donde el impacto es mayor y surge la necesidad de diseñar estrategias que ayuden a su control y manejo.

Áreas de Iniciativa estratégica Ofensiva

Para el análisis del impacto en la matriz de iniciativa ofensiva, se consideraron las fortalezas que caracterizan a la institución y su contribución para el aprovechamiento de las oportunidades que externamente se presentan.

A continuación se muestra el esquema diseñado por el grupo de trabajo:

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0

OPORTUNIDADES	APOYO GUBERNAMENTAL EN TALENTO HUMANO	INFLACIÓN ESTABLE FORTALECE EL PODER ADQUISITIVO	PRIORIDAD EN ASIGNACION PRESUPUESTARIA	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EDUCATIVO	AVANCE ACELERADO DE LA TECNOLOGÍA	USUARIOS DE TODOS LOS ESTRATOS SOCIALES	ESTABILIDAD POLÍTICA	FACILIDAD DE ACCESO A LA EDUCACIÓN PARA TODOS	TOTAL
FORTALEZAS									
FUNCIONARIOS Y COLABORADORES CON IDENTIDAD INSTITUCIONAL	3	1	1	3	1	1	1	1	**12**
CONTROL A TRAVÉS DE INDICADORES	9	1	9	9	1	1	1	1	**30**
INFORMES DE ACTIVIDADES OBLIGATORIO	9	1	1	1	3	1	1	1	**16**
AUDITORIAS INTERNAS COORDINADAS	9	9	9	9	3	1	9	1	**50**
SOLVENCIA FINANCIERA	9	9	9	9	9	9	9	1	**54**
PERSONAL COMPROMETIDO Y CALIFICADO	9	1	9	9	9	3	9	3	**52**
CAPACIDAD TECNOLÓGICA INSTALADA	1	1	9	3	9	1	3	1	**28**
PROCESOS DE ADMISIÓN Y SELECCIÓN EFICACES	9	3	9	9	1	1	9	1	**42**
TOTAL	**58**	**26**	**56**	**52**	**36**	**18**	**42**	**10**	

FOCO DE ACCION OFENSI

Figura 7. Figura área de iniciativa ofensiva de la Dirección distrital

De igual manera, se ponderó según el impacto de las fortalezas frente a las oportunidades localizando el foco de acción para la propuesta de las diferentes estratégias que posteriormente fueron analizadas por los parámetros del Balanced Scorecard.

Por consiguiente, se plantea la matriz de estrategias según el FO-FA-DO-DA, que consistió en combinar las fortalezas – opotunidades, fortalezas – amenazas, debilidades – oprtunidades y debilidades – amenazas. Luego de la identificación de

estrategias de acción, las ordenamos según las cuatro perspectivas esenciales del tablero del BSC, para así, finalizar en el Cuadro de Mando Integral determinando las perspectivas, estrategias, indicadores, responsables y resultados acorde a las necesidades expuestas.

Estrategias FOFADODA

Tabla 11

FOFADODA Dirección Distrital de Educación

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	OPRTUNIDADES APOYO GUBERNAMENTAL EN TALENTO HUMANO INFLACION ESTABLE FORTALECE PODER ADQUISITIVO PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EDUCATIVO AVANCE ACELERADO DE TECNOLOGÍA USUARIOS DE TODOS LOS ESTRATOS SOCIALES ESTABILIDAD POLÍTICA FACILIDAD DE ACCESO A LA EDUCACIÓN PARA TODOS	AMENAZAS INJERENCIA POLÍTICA EN LAS GESTIONES CONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL MINISTERIO DISTRIBUCIÓN INEQUITATIVO DE RECURSOS EDUCATIVOS BRECHA DE ACCESO A LA EDUCACIÓN: NIÑOS Y ADULTOS REZAGADOS CRECIMIENTO POBLACION DESMEDIDO AUMENTO DE DEMANDA DE SERV. ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD ESCASA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL
FORTALEZAS FUNCIONARIOS Y COLABORADORES CON IDENTIDAD INSTITUCIONAL CONTROL A TRAVÉS DE INDICADORES INFORMES DE ACTIVIDADES OBLIGATORIO AUDITORIAS INTERNAS COORDINADAS SOLVENCIAS FINANCIERASA PERSONAL COMPROMETIDO Y CALIFICADO CAPACIDAD TECNOLÓGICA INSTALADA PROCESOS DE ADMISIÓN Y SELECCIÓN EFICACES	1.- Crecer institucionalmente a través del alto nivel de compromiso del personal 2.- Mantener o incrementar el prestigio institucional modernizando constantemente su tecnología 3.- Incrementar la eficiencia en la investigación en la inversión que se realiza en infraestructura educativa, equipamiento y mobiliario 4.- Aprovechar la solvencia financiera para la sistematización de los procesos administrativos 5.- Diseñar propuesta de reforma estratégica para la mejora de la gestión administrativa.	6.- Incrementar los niveles de coordinación con los diferentes proyectos del Ministerio de Educación que demanda la distribución de recursos educativos. 7.- Mantener programas de capacitación para atender eficazmente un posible incremento de la demanda de servicios 8.- Incrementar el servicio educativo para los estudiantes con NEE (asociados o no a la discapacidad) en todos los niveles del sistema 9.- Incrementar la eficiencia operacional de la dirección distrital con énfasis en la desconcentración administrativa y financiera

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	OPRTUNIDADES APOYO GUBERNAMENTAL EN TALENTO HUMANO INFLACION ESTABLE FORTALECE PODER ADQUISITIVO PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EDUCATIVO AVANCE ACELERADO DE TECNOLOGÍA USUARIOS DE TODOS LOS ESTRATOS SOCIALES ESTABILIDAD POLÍTICA FACILIDAD DE ACCESO A LA EDUCACIÓN PARA TODOS	AMENAZAS INJERENCIA POLÍTICA EN LAS GESTIONES CONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL MINISTERIO DISTRIBUCIÓN INEQUITATIVO DE RECURSOS EDUCATIVOS BRECHA DE ACCESO A LA EDUCACIÓN: NIÑOS Y ADULTOS REZAGADOS CRECIMIENTO POBLACION DESMEDIDO AUMENTO DE DEMANDA DE SERV. ASOCIADOS A LA DISCAPACIDAD ESCASA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL
DEBILIDADES SOCIALIZACIÓN DE POLÍTICAS DEBILITADAS INSUFICIENTE GENERA, REVISIÓN Y APLICABILIDAD DE PROCESOS ACTIVIDADES DEPARTAMENTALES DESCOORDINADAS NO EXISTE PLATAFORMA TIC INTEGRAL ESCASO NIVEL DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN TÉCNICA NO EXISTE PLAN DE RIESGO INTEGRAL DEBIL CONTROL DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS	10.- Implementar sistemas de información interna para mejorar flujos de datos y seguridad de documentos 11.- Elaborar planes de contingencia para prevenir impactos 12.- Gestionar la estabilidad laboral de los colaboradores en aprovechamiento de la prioridad financiera 13.- Incorporar el acceso y uso adecuado de las Tics en el sistema educativo 14.- Implementar una unidad investigadora 15.- Mantener y fortalecer los programas de capacitación del personal	16.- Realizar reuniones donde participen todos los funcionarios aportando ideas que fortalezcan el clima laboral 17.- Mejorar el sistema de atención garantizando la satisfacción de la demanda 18.- Establecer un mecanismo autónomo en la gestión administrativa para minimizar la injerencia política externa 19.- Incrementar las capacidades y el desempeño de calidad del talento humano especializado en educación 20.- Formación integral en cuanto a control y regulación de procedimientos conjuntamente con la Contraloría General del Estado

Balanced Scorecard de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales– Ecuador, 2018.

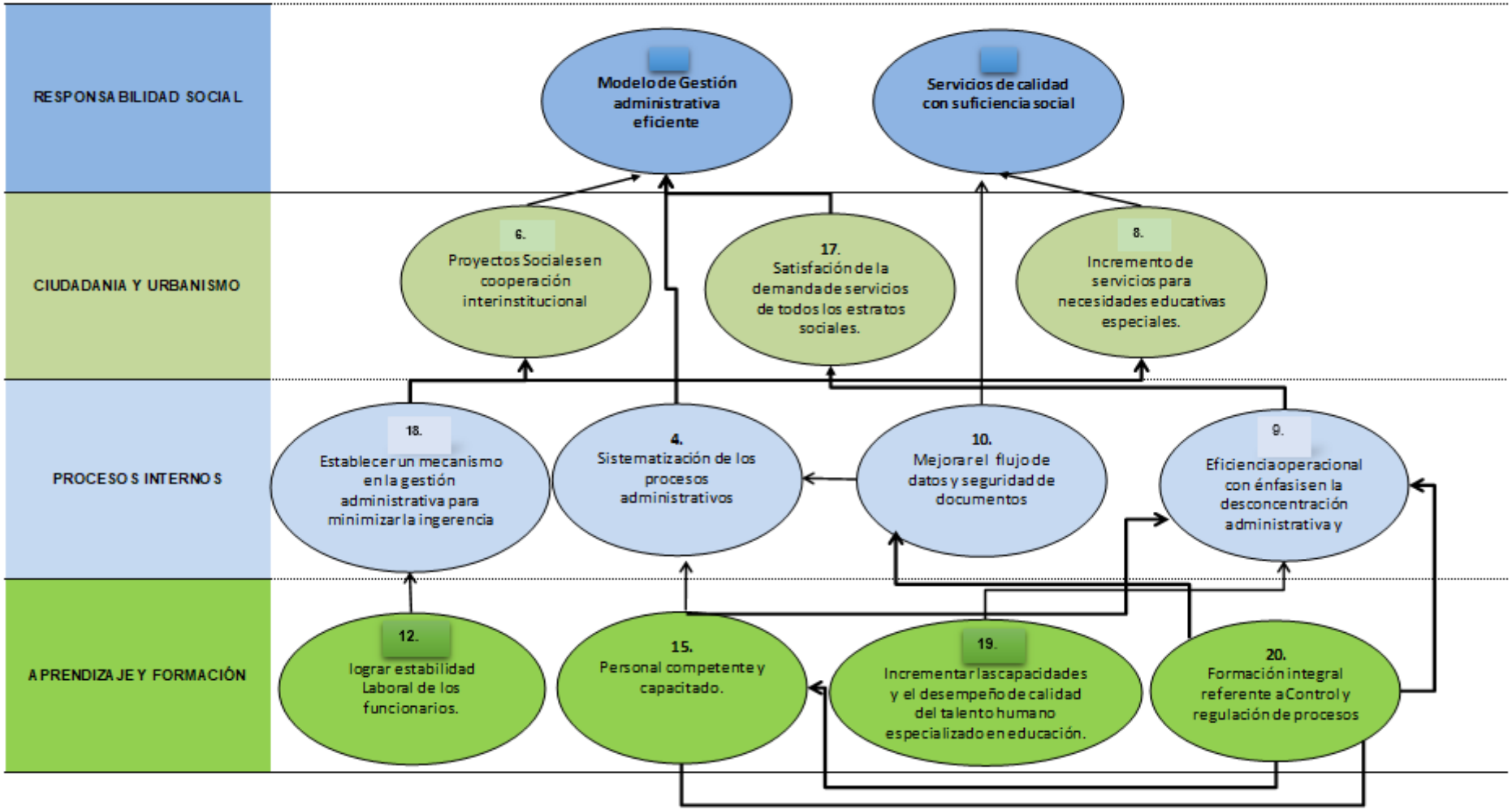

Figura 8. Balanced Scorecard de la Dirección Distrital de Educación, Pascuales – Guayaquil, 2018.

Cuadro de Mando Integral

Tabla 12

Cuadro de Mando Integral de la Dirección Distrital de Educación

Perspectivas	Estrategías	Nombre del Indicador	Responsable	Resultados
Perspectiva Responsabilidad Social	Diseñar propuesta de reforma estratégica para la mejora de la gestión administrativa.	Eficiencia y Eficacia	Dirección General	Optimización de la Gestión administrativa y social de la Empresa
	Crecer Institucionalmente a través del alto nivel de compromiso del personal	Percepción social	Dirección General	Desarrollo organizacional
Perspectiva de Ciudadanía y Urbanismo	Incrementar los niveles de coordinación con los diferentes proyectos del Ministerio de Educación que demanda la distribución de recursos educativos	Cantidad de Proyectos	Dirección General	Fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y los usuarios.
	Mantener programas de capacitación para atender eficazmente un posible incremento de la demanda de servicios.	Usuarios satisfechos	Dirección General	Incremento de la satisfacción de los usuarios. Disminución de reclamos.
	Incrementar el servicio educativo para los estudiantes con necesidades educativas especiales (asociadas o no a la discapacidad) en todos los niveles del sistema .	Nivel de participación social	Dirección General	Inclusión Social.

Perspectivas	Estrategías	Nombre del Indicador	Responsable	Resultados
Perspectiva de Procesos	Establecer un mecanismo autónomo en la gestión administrativa para minimizar la ingerencia política externa.	Procesos autónomos	Directores	Fotalecimiento institucional independiente
	Aprovechar la solvencia financiera para la Sistematización de los procesos administrativos	Cantidad de procesos automatizados	Dirección General	Eficacia y eficiencia administrativa
	Implementar sistemas de información interna para mejorar flujo de datos y seguridad de documentos	Documentos protegidos	TICS	Seguridad y disponibilidad de documentos e información
	Incrementar la eficiencia operacional de la dirección distrital con énfasis en la desconcentración administrativa y financiera.	Nivel de desconcentración	Dirección General	Eficiencia Operacional
Perspectiva de Crecimiento, fortalecimiento y aprendizaje	Gestionar la estabilidad laboral de los colaborados en aprovechamiento de la prioridad financiera.	Funcionarios estables	Dirección General	Estabilidad Laboral
	Mantener y fortalecer los programas de capacitación del personal.	Cantidad de Capacitaciones	Talento Humano	Funcionarios Competentes y capacitados.
	Incrementar las capacidades y el desempeño de calidad del talento humano especializado en educación	Cantidad de capacitaciones en educación	Talento Humano	Funcionarios Competentes y capacitados en educación.
	Formación integral referente a Control y regulación de procedimientos conjuntamente con la Contraloría General del Estado	Funcionarios Capacitados	Talento Humano	Colaboradores capacitados y vinculados con la CGE.

VIII. REFERENCIAS

Agresti, A. (2017). *Sociedad y Estado en el mundo actual.* Eudeba.

Agûero, J. (2007). *teoria de la administración: Un campo fragmentado y multifacético.* Buenos Aires: Unam ediciones Universitarias.

Aguilar, S. (2014). *El proceso administrativo y su efecto en la gestión financiera de la gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013* (Tesis). Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Faculta: http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/20654

Altair consultores S.R.L. (2005). Inés y el cuadro de mando integral. *Economia*, 22.

Alvaro, J. A. H., & Ramos, M. M. (2003). El Balanced Scorecard: Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, (2), 147-168.

Avendaño, J ., Moreno, L. (2012). *Ajuste de una herramienta de planeación y control, basada en balanced scorecard para las mipymes de insumos del sector de confecciones en el distrito de Barranquilla* (Tesis). Obtenido de Universidad de la Costa CUC: http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/20/ajuste%20de%20una%20herramienta%20de%20planeaci%c3%93n%20y%20control.pdf?sequence=1&isallowed=y

Big, R. (2017). *Importancia de la planeación estratégica y la Administración de Recursos Humanos.* Obtenido de BIG-RIVER: http://sistemarecursoshumanos.com/importancia-la-planeacion-estrategica-la-administracion-recursos-humanos/

Bustamante, H. (2016). Algunas reflexiones sobre la enseñanza de la teoría administrativa. *Revista Facultad de Ingeniería*, (12-13), 126-130.

Campos, S. &. (2011). *“Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “pedro moncayo” de la ciudad de ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa* (Tesis). Obtenido de Universidad Técnica del Norte: http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20fecyt%201136%20tesis.pdf

Chablay, F. M. (2011). *Análisis Diseño e Implementación de un BSC en la Camara de Comercio de Cuenca* (Tesis). Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1698/15/UPS-CT002307.pdf

Carrera, J. (2006). El Balanced Scorecard aplicado a la gestion de mantenimiento. *La experiencia de Ecuaelectricidad S.A*. (p.3). Recuperado de: https://www.uruman.org/sites/default/files/articulos/balanced_scorecard_aplicado_gestion_mantenimiento_experiencia_ecuaelectricidad_sa.pdf

Costa, O. Q. (2013). *Planificación Etratégica y Mejoramiento de Procesos para Potenciar la Imagen Corporativa* (Tesis). Obtenido de Universidad Salesiana : https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5329/1/UPS-GT000499.pdf

Cruz, M. &. (2013). *Gestiòn Estratégica Empleando el Balanced Scorecard como Herramienta de caso Práctico* (Tesis). Obtenido de Universidad de Guayaquil: file:///C:/Users/anna/Downloads/Tesis%20bsc%20gestion%20empresarial_cruz%20murillo%20sandy_mera%20alarcon%20suli%20(1).pdf

Diaz Cuberlo, A. M. (2014). El modelo scor y el balance scorecard, una poderosa combinaion intangible para la gestión empresarial. *Visión de Futuro, Nº18*, 41.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE, 2001(Mar).

Finali, A. &. (2014). Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16 (1): 46-61 (Tesis). Obtenido de Universidad Privada Rafael Belloso : http://www.redalyc.org/pdf/993/99330402003.pdf

Freire Chamba, M. (2016). *Implementación de un modelo de gestión basada en la metodología de Balanced Scorecard en la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba MIES* (Tesis). Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/5755

Guerra Loor, D. &. (2017). *"Diseño de Modelo Bsc en el Área Comercial de la Empresa la Casa del Cable"* (Tesis). Obtenido de Universidad Guyaquil: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20755/1/dise%c3%91o%20de%20modelo

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review, 37-47.

Leeuw, F.L. (1996): «Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers», Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 9, núm. 2, pp. 92-102.

Lemaitre, M. J. (2018). Nuevos enfoques sobre aseguramiento de la calidad en un contexto de cambios. *Calidad en la Educación*, (31).

Malgioglio, J. (2012). *Distintos Enfoque del Capital Intelectual.* Obtenido de Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad: https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf

Mallma Ramirez, J. (2016). *Balanced scoard card y el nivel de fidelización en los alumnos De DGPG de laEPG UCV, Lima Este – 2016* (Tesis). Obtenido de Universidad Cesar Vallejo:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4858/Mallma_RJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). Revista de investigación en psicología, 9(1), 123-146.

Martorelli, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial.* EE.UU, Nueva York: Palibrio.

Máttar, J. &. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas.* Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: http://repository.eclac.org/handle/11362/42139

Medina, M. T. (2013). *El Balanced Scorecard, una Herramienta Para la Planeación Estratategica.* Obtenido de The Balance Scordecard, a Tool For Planning Strategic: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

Méndez, F. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. *Contaduría y Administración*, (234), 33-54.

Ministerio de Educación. (2014). *Circular Nro. MINEDUC- DNTH-2014-0016-C de 31.* Obtenido de Educación: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/circular-14.pdf

Molina, A. (2016). *El Balanced Scorecard como elemento para la medición en las empresas*. Obtenido de Conexiónesan: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-balanced-scorecard-como-elemento-para-la-medicion-en-las-empresas/

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 4-12.

Mujica Olivero, M. (2016). *Implementación del Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios*

Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino (Tesis). Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9897/Mujica_OMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Otiniano Meza, R. (2017). *Diseño e implementación de un sistema de información estratégico basado en el balanced scorecard-caso Universidad Privada Antenor Orrego* (Tesis). Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo: http://dspace.unitru.edu.pe/handle/unitru/7970

Palacios Castillo, M. (2017). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito de Educadores de Pastaza* (Tesis). Obtenido de Universidad Institucional: http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6630

Pedraja, R., & Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá, 12(2), 63-73.

Peréz, O. (2014). *7 pasos clave para la implementación del Balanced Scorecard en tu empresa.* Obtenido de Blog people Next: http://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia

Perrow. (1991). *Soiología de las organizaciones.* Madrid: McGraw-Hill.

Pinales, K. C. (2012). *Reclutamiento y selección de Recursos humanos.* Obtenido de Administración de Recursos Humanos: http://recursoshumanosxadolfodiaz.blogspot.com/2012/05/administracion-de-recursos-humanos.html

Riquelme, L. M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile.* Obtenido de Las 5 Fuerzas de Poter: Retrieved from http://www.5fuerzasdeporter.com/

Rozo, G. V. (2018). *La revisión del concepto de entrevista en el Magazín Audiovisual" MasQver y el papel de Comunicador Social" Doctoral*

dissertation, Corporación (Tesis). Obtenido de Universitaria Minuto de Dios: http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/handle/10656/6021

Ruiz, R. D. (2017). ¿ Qué es el Balanced Scorecard?: aproximación al Cuadro de Mando Integral. *Ciencia Empresarial*, 7(20), 56-59.

Salazar, R. (2011). *Introducción a la Administración Paradigmas en las Organizaciones*. Obtenido de eumed: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/taylorismo.html

Salinas, C. &. (2017). *Elaboración de un modelo de gestión administrativa para la empresa de transportes pesados "Jc transa" del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana para el año 2017 (Bachelor's thesis)* (Tesis). Obtenido de Universidad Nacional de Loja: http://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/19408

Soler, J. A. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 63-73.

Taipe. (2011). *Fundamentos Teóricos Sobre Gestión del Talento Humano.* Obtenido de Gestión Administrativa: http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf

Thompson, I. (2006). Misión y Visión. *Promonegocios.net.* Recuperado de https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html.

Vagel, M. (2010). *Diferentes Objetivos Estratégicos del BSC*. Obtenido de Club Tablero de Comando : http://tablero-decomando.com/blog/?p=442

Vallejo, N. (2012). *Propuesta para la implantación de la metodología del balance scorecard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME* (Tesis). Instituto de Altos estudios Nacionales IAEN. Quito, Ecuador. Obtenido de http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3680/1/Tesis%20-%20Nelson%20Vallejo%20A..pdf

Velásquez, V. M. (2010). *Hacia la implementación del balanced scorecard como herramienta de gestión en las entidades descentralizadas del municipio de Medellín. Trabajos de Grado Contaduría UdeA, 4(1)*(Tesis). Obtenido de Universidad de Antioquia : file:///C:/Users/anna/Downloads/323578-108639-1-PB.pdf

Vidal, E. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión académica bajo el modelo BSC en la FIIS-UNFV* (Tesis). Obtenido de Universidad Enrrique Gúsman y Vallen : http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1265/TM%20CE-Ge%203210%20V1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Villajuana, C. (2010). *Gestión Estrategia Empresarial.* Lima, Perú: Esan.

Villanueva, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública.* Mexico, Mexico D.F: Fondo de cultura Económica.

Yetano, A. (2005). El cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la Administración local. Auditoría Pública, 36, 39-46.

ANEXOS

1) INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Propuesta de Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales 1-Ecuador, 2018						
	Encuesta dirigida al personal administrativo de la Institución					
VARIABLE INDEPENDIENTE: BALANCED SCORECARD						
	Pregunta	**Nada**	**Muy poco**	**Poco**	**Mucho**	**Totalmente**
1	¿Considera usted que la institución contribuye a la responsabilidad social y comunitaria?					
2	¿Considera usted que la institución gestiona planes de mejora continua en servicios sociales?					
3	¿Considera usted que el distrito se preocupa en gestionar las necesidades prioritarias de la ciudadanía?					
4	¿Los servicios institucionales presentan características de calidad institucional?					
5	¿Los procedimientos administrativos contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?					
6	¿Considera necesario la implementación de una herramienta de control eficaz en busca de la mejora de los procesos y el desempeño individual?					
7	¿Se considera un colaborador con las competencias suficientes para desempeñarse en el cargo actual?					
8	¿Cree usted que su empresa brinda las facilidades necesarias para capacitar a los colaboradores periódicamente?					

VARIABLE: GESTION ADMINISTRATIVA						
9	¿El plan de desarrollo de su institución define con claridad las actividades para mejorar los resultados institucionales?					
10	¿Considera usted que se realiza una correcta distribución docente para cubrir las necesidades en las diferentes instituciones educativas de su distrito?					
11	¿Considera usted que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las operaciones de su institución?					
12	¿Las actividades y funciones están sometidas a mecanismos de revisión y actualización en función a las unidades administrativas?					
13	¿Se incentiva y motiva al colaborador periódicamente en su institución?					
14	¿Existe la socialización adecuada dentro de la empresa sobre su política institucional?					
15	¿Se siente usted monitoreado en cada una de las funciones desempeñadas?					
16	¿Considera usted que se realiza una correcta gestión por resultados en su institución?					

2) MATRIZ DE BASE DE DATOS

Variable 1:

MATRIZ DE BASE DE DATOSTÍTULO: Diseño de propuesta de implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales 1-Ecuador, 2018.								
Objetivo General: Recoger información de la necesidad de un modelo del Balanced ScoreCard en la gestión administrativa.								
Variables	**Balance Scorecard**							
Dimensiones	**Responsabilidad social y comunitaria**		**Ciudadania y urbanismo**		**Procesos Internos**		**Aprendizaje y crecimiento**	
Sujetos	**P1**	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**	**P7**	**P8**
1	3	3	3	3	3	5	4	3
2	4	3	3	4	4	4	4	2
3	4	1	1	1	2	4	4	2
4	3	3	2	3	3	5	4	3
5	3	2	3	3	2	4	4	3
6	5	4	2	4	4	5	5	1
7	4	4	4	3	4	4	3	4
8	3	3	3	3	4	3	4	3
9	2	2	3	3	3	3	4	2
10	3	2	3	3	2	3	4	4
11	2	2	4	4	1	5	5	3
12	2	3	3	3	3	4	4	4
13	4	5	4	5	4	4	5	5
14	4	3	4	4	4	4	4	4
15	4	4	2	3	4	3	4	4
16	4	4	2	3	4	3	4	4
17	4	4	3	4	4	4	4	3
18	4	4	3	4	4	4	4	3
19	4	5	5	5	4	4	5	4
20	4	4	4	4	4	5	4	4
21	4	4	3	3	4	4	3	4
22	4	3	4	4	4	4	4	3
23	4	4	4	4	4	4	4	3
24	3	1	1	2	2	4	3	2
25	3	3	3	3	3	4	4	2
26	4	4	4	4	3	5	4	4
27	3	3	3	3	3	5	3	2

28	3	3	3	3	3	5	2	3
29	3	3	3	3	2	4	3	3
30	4	4	3	4	3	5	2	3
31	3	3	3	3	3	5	2	3
32	4	4	4	4	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	2	3
34	3	3	3	3	3	5	4	3
35	4	4	4	4	4	4	4	2
36	4	3	4	4	4	4	4	2
37	3	3	3	3	2	3	4	2
38	3	3	3	3	3	4	3	2
39	4	4	4	4	4	4	4	2
40	3	3	3	3	2	5	3	2
41	4	4	4	4	4	5	4	2
42	3	3	3	4	3	5	3	3
43	4	4	4	4	4	4	3	3
44	4	4	4	4	3	4	3	4
45	3	3	3	3	3	4	3	3
46	3	4	4	3	3	3	3	3
47	2	2	2	2	2	2	2	1
48	4	4	5	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	3	3	3	3
50	3	3	3	3	4	3	3	2
51	3	3	3	3	3	3	5	3
52	3	3	3	3	3	4	3	3
53	4	3	3	4	3	5	4	2
54	3	3	3	3	3	3	3	3
55	4	4	4	4	4	5	5	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3
57	4	4	4	4	4	5	5	3
58	3	3	3	3	3	4	4	2
59	4	4	4	4	4	4	4	3
60	3	3	3	3	3	4	4	3
61	3	3	3	3	3	4	3	2
62	4	4	4	4	4	5	4	2
63	3	3	3	3	3	4	4	1
64	3	3	3	3	3	4	3	2
65	3	3	3	3	3	5	4	3
66	4	4	4	4	4	4	4	3
67	4	4	4	4	4	5	4	2
68	3	1	1	2	2	4	3	1
69	3	3	3	3	3	5	3	3
70	3	1	1	1	1	5	3	1
71	3	3	3	3	3	5	4	2
72	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	4	3	3

74	3	3	3	3	3	3	3	2
75	4	4	4	4	4	4	4	3
76	4	4	4	4	4	5	4	2
77	3	3	3	3	3	3	2	2
78	3	3	2	2	2	4	2	2
79	4	4	3	4	3	4	4	2
80	4	4	4	4	4	5	4	2
81	3	3	3	3	3	3	3	2
82	3	3	3	3	2	4	3	2
83	3	3	2	2	2	4	2	2

Variable 2:

TÍTULO: Diseño de propuesta de implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales 1-Ecuador, 2018.								
Objetivo General: Recoger información de la necesidad de un modelo del Balanced ScoreCard en la gestión administrativa.								
Variables	**Gestión Administrativa**							
Dimensiones	**Planificación**		**Organización**		**Dirección**		**Control**	
Sujetos	**P9**	**P10**	**P11**	**P12**	**P13**	**P14**	**P15**	**16**
1	3	2	4	3	3	3	4	3
2	4	2	4	4	2	4	3	4
3	4	1	2	3	4	2	5	3
4	3	5	4	3	1	4	1	4
5	2	3	2	2	2	3	4	3
6	3	2	3	3	5	3	3	3
7	4	4	4	3	4	4	4	4
8	3	2	3	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	4	4	4	3	4
11	2	3	3	2	4	3	2	3
12	3	3	3	4	3	3	3	3
13	4	5	5	4	3	4	3	4
14	5	5	4	4	3	5	5	5
15	4	4	4	3	3	3	3	4
16	4	4	4	3	3	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	3	3	3	4	3	4
19	5	3	4	4	4	5	4	4
20	5	4	4	4	4	4	4	4
21	4	3	4	4	4	4	4	5

22	4	2	3	4	4	4	4	4
23	4	3	4	4	3	4	4	3
24	3	3	3	3	2	3	3	3
25	3	3	3	3	2	3	3	3
26	3	4	4	4	2	3	4	4
27	3	2	3	3	2	3	3	3
28	4	3	4	3	2	3	3	3
29	3	2	3	3	2	3	3	3
30	4	3	3	4	1	3	3	3
31	3	3	4	3	2	3	3	3
32	4	3	4	3	3	4	4	4
33	3	2	4	3	3	3	3	3
34	3	2	3	3	1	2	3	3
35	4	4	4	4	2	3	4	4
36	2	2	3	2	3	2	2	2
37	2	2	2	3	2	2	2	2
38	3	2	2	2	1	2	2	2
39	4	4	4	4	2	3	4	3
40	2	3	2	2	2	3	3	3
41	3	4	4	4	3	4	4	4
42	3	3	3	3	1	2	3	3
43	4	4	5	4	3	4	4	4
44	3	3	5	4	2	3	4	3
45	3	3	3	3	3	3	4	3
46	3	3	3	3	2	3	3	3
47	2	2	3	1	1	2	2	2
48	5	4	5	4	3	4	4	4
49	4	4	5	4	3	4	5	4
50	3	2	3	4	1	3	4	2
51	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	2	2	3	3
53	3	3	3	3	1	2	3	3
54	3	3	3	3	2	3	3	3
55	4	4	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3
57	4	3	4	4	2	4	3	3
58	3	2	3	3	2	3	3	3
59	4	3	4	4	4	4	4	4
60	3	2	3	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	2	4	3	3	3	3	3
63	3	2	3	2	2	2	2	2
64	3	3	3	3	2	3	3	3
65	3	3	3	3	2	3	3	3
66	4	3	4	4	2	3	3	3
67	3	2	3	3	2	3	3	3

68	3	2	3	3	2	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	1	2	2	2	2	2	2
71	3	2	4	3	1	3	3	3
72	3	3	3	3	2	3	3	3
73	3	3	3	3	2	3	3	3
74	3	3	3	3	3	3	3	3
75	4	2	4	4	2	3	3	2
76	3	3	3	3	2	3	3	2
77	3	3	3	3	3	2	2	2
78	3	3	3	3	2	3	3	3
79	4	4	4	4	2	3	4	2
80	4	4	4	4	2	3	4	2
81	3	3	3	3	2	3	2	2
82	3	3	4	3	1	3	2	3
83	3	3	3	3	2	3	3	3

INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTROS

TÉCNICA: GRUPOS FOCALES

Matriz de análisis de la información

Objetivo: Diseñar una propuesta de implementación del Modelo Balanced ScoreCard que mejorará la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores/Directora Distrital

Modo: Directo

Lugar: _____ **Fecha** _____

Sesión	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas	Respuestas
¿Cómo es la gestión administrativa a través de la percepción de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación?	**Directora Distrital**	**Administrativa**	**TICS**	**Planificación**	**Atención ciudadana**	**Apoyo y seguimiento**	**Consejería estudiantil**	**UDAI**
Clave 1. A:								

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN DE PASCUALES 1- ECUADOR, 2018".

FICHA DE EVALUACIÒN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE PAUTAS

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				✓	
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				✓	
3.Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				✓	
4.Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				✓	
5.Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		✓			
6.Intencionaldiad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																		✓			
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		✓			

8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																						
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																						

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Milagro, 05 de mayo de 2018.

Mgtr.: Mario Alfredo Fernández Ronquillo

DNI: 0905416707

Teléfono: 0981093229

E-mail: mariofernandez57@hotmail.com

Firma Evaluador

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN DE PASCUALES 1- ECUADOR, 2018".

FICHA DE EVALUACIÒN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE PAUTAS

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.Clandad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				✓	
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			✓		
3.Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				✓	
4.Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				✓	
5.Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				✓	
6.Intencionaldiad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				✓	
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				✓	

8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																	✓				
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			✓		

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Milagro, 05 de mayo de 2018.

Mgtr.: Tania Fernández

DNI: 1003184239

Teléfono: 0989530075

E-mail: taniafernandez1988@hotmail.com

Firma Evaluador

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Diseño de propuesta de implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales 1-Ecuador, 2018

FORM. PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES		
PROBLEMA GENERAL: ¿Cómo sería la propuesta de diseño de implementación del BSC para mejorar la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación? **PROBLEMAS ESPECIFICOS:** ¿Cómo es la percepción del aspecto responsabilidad social de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación? ¿Cómo es la percepción del aspecto Ciudadanía y urbanismo de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación? ¿Cómo es la percepción del aspecto Procesos internos de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación? ¿Cómo es la percepción del aspecto Aprendizaje y crecimiento de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación? ¿Cómo es la gestión administrativa a través de la percepción de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación?	**HIPÓTESIS** No se plantean hipótesis porque es de carácter cualitativo.	Diseñar la propuesta de implementación del Modelo BSC para mejorar de la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** Evaluar la percepción del aspecto responsabilidad social de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018. Evaluar la percepción del aspecto ciudadanía y urbanismo de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018. Evaluar la percepción del aspecto Procesos internos de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018. Evaluar la percepción del aspecto Aprendizaje y crecimiento de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018. Evaluar la gestión administrativa a través de la percepción de los funcionarios de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018. Proponer estrategias de acción a través del diseño del Balanced Scorecard para la mejora de la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación de Pascuales1-Ecuador, 2018.	**VARIABLE: Balanced Scorecard**		
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**
			Responsabilidad social	Servicios efectivos	**Escala de Likert** **Niveles** **1. Nada** **2. Muy poco** **3. Poco** **4. Mucho** **5. totalmente**
			Ciudadanía y urbanismo	Satisfacción del usuario	
			Procesos internos	Productividad	
			Aprendizaje y crecimiento	Competencia profesional de los colaboradores	
			VARIABLE: Gestión Administrativa		
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**
			Planificación	Planes y programas educativos Estructura docente	**Escala de Likert** **Niveles** **1. Nada** **2. Muy poco** **3. Poco** **4. Mucho** **5. totalmente**
			Organización	Estructura organizacional Manuales y funciones	
			Dirección	Motivación Comunicación	
			Control	Evaluación de resultados Medición de desempeño	

Guayaquil, 11 de junio del 2018

Asunto: Solitud de permiso

Licenciada

Gardenia Alarcón

DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACION PASCUALES 1

Por medio de la presente reciba un saludo cordial de la maestrante en gestión pública **Psc. María Cecilia Soto Carrera** con C.I. 092640577-0, estudiante de la unidad de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo - Perú, y a su vez solicitarle que se me conceda el permiso para realizar el levantamiento de información en esta institución, ya que será de gran aporte para llevar a cabo la Tesis titulada "Propuesta de implementación del modelo balance Scorecard en la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación Pascuales 1, Ecuador 2018.

De antemano quedo agradecida por la atención prestada a la solicitud.

Atentamente,

Psc. María Cecilia Soto
Maestrante Gestión Pública
Universidad Cesar Vallejo

Autorizado por:

DIRECCIÓN DISTRITAL 09D07
Ministerio de Educación
PASCUALES-1-EDUCACIÓN

FÓRMULA DE COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

K: El número de ítems

ΣSi^2 : Sumatoria de Varianzas de los Items

S_T^2 : Varianza de la suma de los Items

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Items / Sujetos	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI		Suma de Items
a	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2		46
b	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	2	4	3		47
c	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		16
d	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		32
e	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2		33
VARP (Varianza de la Población)	0,56	0,40	0,64	0,56	0,40	1,04	1,36	1,04	0,56	0,40	0,56	0,96	0,80	0,16	1,36	0,40	S_T^2 :	127,76

ΣSi^2 : 11,20

K: El número de ítems

ΣSi^2 : Sumatoria de las Varianzas de los Items

S_T^2 : La Varianza de la suma de los Items

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

16
11,20
127,76

$$\alpha = \frac{3}{3-1}\left[1-\frac{419}{914}\right]$$

16 [1 - 0,09]
15
1,0666667 [0,91]
α= 0,97

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 15:30PM, del día 05 DE ABRIL DE 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN DE PASCUALES 1 -ECUADOR, 2018." presentada/o por el /la bachiller **SOTO CARRERA, MARÍA CECILIA**.

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: Aprobar por unanimidad (excelencia)

En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como apta para recibir el grado académico de **MAESTRO (a) EN GESTIÓN PÚBLICA.**

Piura, 05 de Abril de 2019

MG. TORRES MIREZ KARL FRIEDERICK
PRESIDENTE

MG. CASUSOL MORENO FERNANDO ELÍAS MANUEL
SECRETARIO

DR. ALARCON LLLONTOP LUIS ROLANDO
VOCAL

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (a) EN GESTIÓN PÚBLICA.

El/La bachiller **SOTO CARRERA, MARÍA CECILIA**, ha sustentado la Tesis titulada:

"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN DE PASCUALES 1 -ECUADOR, 2018"

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobada por unanimidad (excelencia)

Habiendo recomendado siguientes:

- Ajustar en lo pertinente la declaración de lo cualitativo

Piura, 05 de Abril de 2019

PRESIDENTE: MG. TORRES MIREZ KARL FRIEDERICK. _____

SECRETARIO: MG. CASUSOL MORENO FERNANDO ELÍAS MANUEL. _____

VOCAL: DR. ALARCON LLONTOP LUIS ROLANDO. _____

UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1

Yo, Karl Friederick Torres Mirez docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor (a) de la tesis titulada

"Propuesta de Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales-Ecuador, 2018" del (de la) estudiante **María Cecilia Soto Carrera**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 27 de setiembre de 2019

UNIDAD DE POSGRADO UCV - PIURA
UCV
JEFATURA ADJUNTA

.....

Firma
Mg. Karl Friederick Torres Mirez
DNI: 46710220

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación

Propuesta de Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales-Ecuador, 2018.

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%	18%	1%	15%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
6	documents.mx Fuente de Internet	1%
7	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	flacso.org.ec	

UNIDAD DE POSGRADO UCV · PIURA
UCV
JEFATURA ADJUNTA

UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1

Yo, María Cecilia Soto Carrera identificado con DNI N° 001804292, egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **"Propuesta de Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales-Ecuador, 2018"**; en el Repositorio Institucional de la UCV (http://repositorio.ucv.edu.pe/), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DNI: N° 001804292

FECHA: PIURA, 5 DE ABRIL DEL 2019

UNIDAD DE POSGRADO UCV - PIURA JEFATURA

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

SOTO CARRERA, MARIA CECILIA

INFORME TITULADO:

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN DE PASCUALES - ECUADOR, 2018.

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

MASTER EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 5 DE ABRIL DEL 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobada por unanimidad (excelencia)

UNIDAD DE POSGRADO UCV - PIURA
UCV
JEFATURA

KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA